

# HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin Laitos

Logistiikka



## KIINTEISTÖHUOLLON PALVELUJEN MUUTOS 1990 - 2003

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

Pro gradu – tutkielma

9251

Petri Myllyniemi 21276-2

Marraskuu 2003

Työn ohjaaja: professori Ari P.J. Vepsäläinen

Markkinoinnin laitoksen laitosneuvoston kokouksessa 3.12.2003 hyväksytty arvostamalla

Cum laude approbatur (70), hyvä  
prof. Ari P.J. Vepsäläinen erikoist. Katarina Kemppainen



## Kiinteistöhuollon palvelujen muutos 1990 – 2003

### TIIVISTELMÄ

Kiinteistöhuoltopalvelut ovat kasvaneet merkittävästi 90-luvun alusta. Kiinteistöjenomistajat ovat luopuneet omista organisaatioistaan, kiinteistöjen teknisten laitteiden määrä on kasvanut, tilamuutokset ovat lisääntyneet ja käyttäjien/vuokralaisten palvelutarve on kasvanut. Alan yritykset ovat pyrkineet kehittämään palvelujaan vastaamaan muuttunutta palvelutarvetta. Palvelujen tutkimus on ollut taloustieteen erityisen kiinnostuksen kohteena 80-luvun puolen välin jälkeen, koska yhteiskunnasta on tullut yhä enemmän palvelupainotteinen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää: miten kiinteistöhuoltoyrityksien tarjoamat palvelut, käyttämät kilpailukeinot ja asiakkaiden saama lisäarvo ovat muuttuneet 1990 – 2003.

Palvelunteoriaosassa annetaan lukijalle käsitys palvelusta, palvelutapahtuman laadusta, palvelun kokonaislaadusta ja viitekehyksenä toimivasta palvelumatriisimallista. Kilpailukeinojen, kilpailuedun ja lisäarvon teoriaosassa annetaan lukijalle käsitys palveluyritysten mahdollisuuksista ja vaihtoehtoista ko. asioiden suhteen. Haastattelujen perusteella on luotu oma malli. Merkittävänä tutkimustuloksena voidaan pitää sitä, että perinteistä talonmieshuoltoa ja teknistä kiinteistöhuoltoa tekevien yritysten markkinat ovat yhdentyneet 90-luvun lopussa. Kiinteistöhuoltopalveluiden, kilpailukeinojen ja lisäarvon kehityksen viitekehyksenä on käytetty Mäkelinin ja Vepsäläisen palvelukykyjen portfoliomallia. Haastattelujen perusteella saatuja tuloksia on sovellettu viitekehykseen. Erilaiset palvelut (rutiini-, standardi-, asiakaskohtainen palvelu ja kiinteä palvelusuhde) tarvitsevat erilaisen palvelukanavan (itsepalvelu, kenttäorganisaatio, välittäjä tai sisäinen palvelu), jotta erityyppiset palvelut saadaan tuotettua kustannustehokkaasti asiakkaalle. Viitekehyksen avulla voidaan myös ennustaa, miten kiinteistöhuoltopalvelut kehittyvät jatkossa. Kiinteistöhuoltopalvelun erilaiset työsuoritteet on sijoitettu viitekehykseen tehokkaan tuotantotapsa mukaan.

Kiinteistöhuoltopalveluiden, kilpailukeinojen ja lisäarvon muutos on kulkenut kohti kiinteämpää asiakassuhdetta ja suurempaa kokonaisvastuuta. Kokonaisvastuu on tarkoittanut tilaajan valvonnan merkittävää vähenemistä, suunnitelmallisuuden parantumista, kokonaiskustannusten alenemista ja raportoinnin paranemista. Kokonaisvastuu on siis asettanut kiinteistöhuoltoliikkeet uudenlaisen haasteen eteen. Enää ei riitä se, että tekee sen mitä vaaditaan vaan on pystyttävä itseensä toiminnan kehittämiseen ja kustannusten alentamiseen ilman, että palvelutaso huononee. Tutkimuksen lopussa on viitekehyksen sovellutus siitä, miten kiinteistöhuoltopalveluyritysten pitäisi hoitaa markkinointia, kerätä palautetta ja kenen pitäisi toimia yhteyshenkilönä. Viitekehyksen teoria pystyi ennustamaan, miten palvelut kehittyivät. Muutenkaan kiinteistöhuollon palveluiden kehitystä ei voida pitää mitenkään ainutlaatuisena vaan palveluiden muutos on ollut samanlaista kuin muillakin toimialoilla.



## **Building maintenance services in change 1990 – 2003**

### **ABSTRACT**

Since the beginning of 1990s, the market for building maintenance services has grown significantly. Holders of property (real estate) have given up using in-house organisations, the quantity of technical equipment inside properties has grown, the changes in property use have accelerated, and the needs of users/tenants for service have increased. The firms of the industry have strived to improve their services to match the changed needs. As the society has evolved to be more service-centric, the discipline of economics has been interested in research of services, particularly so since the second half of the 1980s. The objective of the study was to find out whether, for building maintenance services firms, the services offered, the competitive strategies deployed, or the added value received by the customers had changed between 1990 and 2003.

In the first theoretical part of the study (the theory of service) the reader is given an overview of the concepts of service, the quality of the service process, the total quality of service, and the service matrix model that is serving as a framework. In the second theoretical part of the study (the theory of competitive strategy, competitive advantage and added value) the reader is given, relating to these issues, an understanding of opportunities and alternatives available to service firms. Based on the interviews, a framework is offered by the author. The fact that the markets of traditional janitor services and technical building maintenance have converged at the end of 1990s can be considered a significant theoretical result. Mäkelin's and Vepsäläinen's service channel matrix model has been utilised as a framework for researching change in building maintenance services, competitive strategies, and added value. The results obtained from the interviews have been applied to the framework. Different kinds of services (routine, standard, tailor-made, and permanent relationship) require different service channels (self-service, field organisation, broker, or internal service) in order to deliver various types of service cost-effectively to the client. With the help of the framework the future development of building maintenance services can also be forecasted. According to the effective means of production, the various building maintenance service units of work have been placed in the framework.

The changes in building maintenance services, competitive strategies, and added value have resulted in more permanent client relationships and greater total responsibilities. Total responsibility has implied reductions in the amount of client oversight, systemic improvements, lowered total costs, and improved reporting. The building maintenance services firms are thus facing a new challenge. Delivering what is requested is not enough; instead, the firm has to be able to independently improve operations and lower costs without sacrificing the level of service. At the end of the study the framework is applied to the question of how building maintenance service firms should organise marketing, collect feedback, and select contact personnel. The theory of the framework was able to forecast the changes in the services of the building maintenance industry. These cannot at all be considered unique; similar developments can be seen in other businesses.

**Keywords:** building maintenance services, service, competitive strategies, competitive advantage, added value

**Number of pages:** 104



# ALKUSANAT

Käsillä oleva työ, *Kiinteistöhuollon palvelujen muutos 1990 - 2003*, on kirjoitettu pro gradu -tutkielmaksi Helsingin kauppakorkeakoulun markkinoinnin laitokselle helmikuun 2003 ja marraskuun 2003 välisenä aikana.

Tutkimus käsittelee kiinteistöhuollon palvelujen, kilpailukeinojen ja lisäarvon muuttumista Suomessa 1990 – 2003 eli aikana, jolloin Suomessa tapahtui sodan jälkeen merkittävimmät muutokset kiinteistöjen omistamisessa, huollossa ja käytössä. Tutkimusaiheesta on Suomessa kirjoitettu varsin vähän. Kiinteistöhuollon merkitys koko kansantaloudelle on merkittävä, siksi tutkimuksen puutetta tai vähäisyyttä voidaan pitää valitettavana.

Tutkimuksen lopputuloksena osoitetaan, miten merkittävästi kiinteistöhuollon palvelut, kilpailukeinot ja lisäarvot ovat muuttuneet kyseisenä ajankohtana. Tämä tutkimus pyrkii osoittamaan myös kiinteistöhuollon erilaisuuden muihin palveluihin nähden. Kiinteistönhoidon palveluiden teknisen suorittamisen esittelyä on pyritty välttämään, koska se ei ole tutkituissa muutoksissa olennaista.

Kiitän työtä varten haastattelemani asiantuntijoita ja erityisesti työnantajaani, että olen saanut olla näkemässä tämän mittavan muutoksen suomalaisessa kiinteistönhuollossa 1990 alusta alkaen.

Helsingissä marraskuussa 2003

Tekijä



## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## ALKUSANAT

## LISTA KUVISTA

## LISTA TAULUKOISTA JA LIITTEISTÄ

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Kiinteistöhuollon palvelut .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.3 Tutkimuksen sisältö .....	3
1.4 Tutkimusmetodi .....	4
2. PALVELU .....	6
2.1 Palvelun ja tuotteen ero .....	6
2.2 Palvelutapahtuman laatu .....	9
2.3 Palvelun kokonaislaatu .....	12
2.4 Palvelun laadun mittaaminen .....	15
2.5 Palvelustrategia .....	19
2.6 Asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys .....	24
2.7 Asiakassuhteen pituus .....	28
3. PALVELUYRITYKSEN KILPAILUKEINOT JA LISÄARVO .....	33
3.1 Kilpailukeinot .....	33
3.1.1 Tuote .....	34
3.1.2 Hinta .....	35
3.1.3 Saatavuus .....	37
3.1.4 Myynninedistäminen .....	39
3.2 Kilpailuetu .....	42
3.2.1 Kustannusjohtajuus .....	47
3.2.2 Differointi .....	48
3.2.3 Keskittyminen .....	50
3.2.4 Kilpailuetu jakelukanavassa .....	52



3.3	Palvelun tehostaminen .....	53
3.4	Palveluyrityksen lisäarvo .....	54
3.4.1	Arvon ja lisäarvon määrittely .....	54
3.4.2	Lisäarvon tuottaminen .....	59
3.4.3	Järjestelmät.....	61
3.4.4	Yhteistyöverkot.....	62
3.4.5	Partnership.....	63
4.	KIINTEISTÖHUOLLON MUUTTUMINEN.....	66
4.1	Kiinteistöhuolto toimialana.....	66
4.2	Kiinteistöhuollon merkitys.....	71
4.3	Kiinteistöhuollon palvelujen muuttuminen .....	73
4.4	Kiinteistöhuollon kilpailukeinojen muuttuminen .....	83
4.5	Kiinteistöhuollon lisäarvon muuttuminen .....	89
5.	YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT .....	96



## LISTA KUVISTA

Kuva 2.1 Muutamia tyypillisiä eroja teollisuus- ja palvelualan välillä (Richard Normann 1984, 17)

Kuva 2.2 Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät (Parasuraman ym. 1985)

Kuva 2.3 Palvelun kokonaislaatu (Lehtinen, 1986, 64, sovellettu)

Kuva 2.4 Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 1998, 65)

Kuva 2.5 Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1988, 12)

Kuva 2.6 Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä (Grönroos 1998, 74)

Kuva 2.7 Palvelulaatu-malli (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 36)

Kuva 2.8 Palvelumatriisi ja tehokkaat "geneeriset" palvelut (Mäkelin & Vepsäläinen 1991, 43)

Kuva 2.9 Palvelukykyjen portfoliomalli (Mäkelin & Vepsäläinen 1994, 152)

Kuva 2.10 Asiakastyytyväisyys (Zeithaml & Bitner 1996, 123)

Kuva 2.11 Asiakastyytyväisyyteen ja ostoaikeisiin vaikuttavat tekijät (Patterson ym. 1997, 13 sovellettu)

Kuva 2.12 Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 1998, 180)

Kuva 2.13 Asiakkaiden jako asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden perusteella (Jones & Sasser 1995, 91 sovellettu)

Kuva 3.1 Kilpailukeinot (Gustaffson & Mannermaa 1984, 36 sovellettu)

Kuva 3.2 Palveluajatuksen osat (Jahnukainen, Junnelius & Sonkin 1998, 16 sovellettu)

Kuva 3.3 Palvelun jakelutiet (Payne 1993, 147 sovellettu)

Kuva 3.4 Asiakasryhmät uskollisuuden mukaan (Christopher ym. 1991, 22 sovellettu)

Kuva 3.5 Palveluorganisaatioiden kaksi markkinointitoimintoa (Grönroos 1983, 62)

Kuva 3.6 Kilpailuedun kolme perusstrategiaa (Porter 1991, 25)

Kuva 3.7 Kilpailuedun peruselementit (Day & Wensley 1988, 10)

Kuva 3.8 Asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavat tekijät. Kotler (1997, 39)

Kuva 3.9 Kiinteistöhuollon mahdolliset lisäarvotekijät (Alalääkkölä 1993, 34 sovellettu)



Kuva 3.10 Strateginen näkemys laatua tuottavien resurssien riippuvuudesta (Grönroos 1998, 250)

Kuva 4.1 Kiinteistön ylläpitoon liittyviä käsitteitä (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001, kaavio 8)

Kuva 4.2 Asuin- ja toimitilarakennuskanta tyypeittäin  
(<http://www.rakli.fi/toimiala/Kiinteistorak.htm>)

Kuva 4.3 Kiinteistöhuolto käytännön toimenpiteinä

Kuva 4.4 Kiinteistöjen ylläpidon vuotuinen arvo (Kaipainen 2000, 49, ref. VTT)

Kuva 4.5 Perinteisten kiinteistöhuoltoliikkeiden palveluiden muutos

Kuva 4.6 Teknistä huolto tehneiden yritysten palveluiden muutos

Kuva 4.7 Kiinteistöhuoltoliikkeiden palveluiden muutos

Kuva 4.8 Kiinteistöhuoltopalveluiden muutos palvelukykyjen portfoliomallin avulla

Kuva 4.9 Palvelukykyjen portfoliomallin soveltaminen kiinteistöhuollon palveluihin (Mäkelin & Vepsäläinen 1990, 43 sovellettu)

Kuva 4.10 Kilpailukeinojen muuttuminen kiinteistöhuoltoyrityksillä

Kuva 4.11 Kiinteistöhuoltoyritysten kilpailukeinojen muutos palvelukykyjen portfoliomallin avulla

Kuva 4.11 Lisäarvon muuttuminen kiinteistöhuoltoyrityksillä

Kuva 4.13 Kiinteistöhuoltoyritysten lisäarvon muutos palvelukykyjen portfoliomallin avulla

Kuva 4.14 Tehokas kiinteistöhuoltopalvelujen markkinointi, tuottaminen ja asiakaspaute

# **LISTA TAULUKOISTA JA LIITTEISTÄ**

Taulukko 3.1 Palvelun parannuskeinojen vaikutus eri ominaisuuksiin (Schmanner 1995)

Taulukko 4.1 Kiinteistöhuollon liikevaihdon kehitys 1990 – 2002

Taulukko 5.1 Yhteenveto palvelujen, kilpailukeinojen ja lisäarvon muutoksesta

Liite 1 Yrityshaastattelun runko



# 1. JOHDANTO

## 1.1 Kiinteistöhuollon palvelut

Suomalaiset kiinteistöhuoltomarkkinat ovat kokeneet merkittävän muutoksen 1990–2003 välisenä aikana. Muutoksia on tapahtunut niin tarjottavissa palveluissa, käytettävissä kilpailukeinoissa kuin asiakkaalle tarjottavassa lisäarvon muodostuksessa. Kiinteistöhuoltoala on kasvanut ko. ajankohtana ja kasvaa jatkossakin melko nopeasti tässä tutkimuksessa haastateltujen asiantuntijoiden mukaan. Kasvuun ovat vaikuttanut isojen kiinteistön omistajien ja julkisen sektorin luopuminen omista huolto-organisaatioistaan, kiinteistöjen tekninen kehitys ja tilamuutosten lisääntyminen. Monet isot kiinteistön-omistajat ovat myyneet tai ulkoistaneet sisäisen kiinteistöhuollon. Kiinteistöt ovat yhä teknisempiä, automaatio on lisääntynyt, monissa uusissa kiinteistöissä on jäähdytys ja tekniset laitteet vaativat määräaikaishuoltoa toimiakseen oikein. Vuokralaiset/käyttäjät muuttavat tilojaan yhä nopeammin, koska käyttötarkoitukset muuttuvat.

Samalla suomalainen kiinteistönomistaminen näyttää ammattimaistuneen merkittävästi tutkittuna ajankohtana. Kiinteistöjen omistajat jakautuvat kahteen pääryhmään: kiinteistösijoittajiin ja käyttäjäomistajiin. Kiinteistösijoittajat haluavat sijoituksilleen mahdollisimman hyvää nettotuottoa ja käyttäjäomistajat pyrkivät tuottamaan henkilökunnalleen halutut olosuhteet mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Tämä muutos on antanut kiinteistöhuoltoliikkeille mahdollisuuden kehittää omia palvelujaan ja tarjota erilaisia lisäarvoja asiakkaille.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, miten kiinteistöhuoltomarkkinoilla toimivat valtakunnalliset yritykset ovat nähneet asiakkaalle tarjottavien palvelujen, käytettävien kilpailukeinojen ja asiakkaan saaman lisäarvon muutoksen. Suomessa toimii tällä hetkellä noin kymmenen valtakunnallista kiinteistöhuoltopalveluja tuottavaa yritystä, joista valtaosaa on haastateltu tässä tutkimuksessa. Valtakunnallisista kiinteistöhuoltoliikkeistä on haastateltu seuraavia yrityksiä: ABB Oy, Are Oy, Engel Oy, ISS Oy, RTK-Palvelu Oy, Tekmanni Oy ja YIT-Rapido Oy.

Kappaleessa 4.1 on määritelty kiinteistöhuolto toimialana. Tässä tutkimuksessa on tutkittu muutoksia teknisten järjestelmien hoidon ja kiinteistöhuollon osalta, joita kutsutaan tässä tutkimuksessa sanalla ”kiinteistöhuolto”.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa käsitellään Suomen kiinteistöhuoltomarkkinoilla vuosina 1990–2003 tapahtunutta palveluiden, kilpailukeinojen ja lisäarvon muutosta. Tarkoitus on tuottaa uutta tietoa historiasta kiinteistöhuoltoalalla toimiville yrityksille, lisätä ymmärrystä kiinteistöhuoltopalveluista ja auttaa haastateltuja yrityksiä kehittämään omia kiinteistöhuoltopalvelujaan.

Tutkimuksen tavoitteena on:

1. Määrittellä palvelu, kilpailukeinot ja palvelun lisäarvo.
2. Selvittää, miten kiinteistöhuoltoyrityksien tarjoamat palvelut, käyttämät kilpailukeinot ja asiakkaan saama lisäarvot ovat muuttuneet 1990 – 2003.
3. Soveltaa valittua viitekehystä kiinteistöhuoltoon.

Tavoitteesta voidaan johtaa seuraavat alakysymykset:

- mikä on palvelu? mikä on tuotteen ja palvelun ero?
- mitä on palvelutapahtuman laatu ja palvelun kokonaislaatu?
- mistä asiakastyytyväisyys syntyy?
- mitkä ovat palveluyrityksen kilpailukeinot?
- mistä kilpailuetu syntyy?
- miten palveluyritys tuottaa lisäarvoa?
- mikä on palveluyrityksen lisäarvo?
- miten ja miksi palvelut, kilpailukeinot ja lisäarvo ovat muuttuneet kiinteistöhuoltoalalla? miten alalla toimivat yritykset ovat kokeneet muutoksen?
- sopiiko valittu viitekehys kiinteistöhuoltoon? pystyykö viitekehys ennustamaan alalla tapahtuvia muutoksia?

Tutkimuksessa on pyritty selvittämään, miten kiinteistöhuoltopalvelua tuottavat yritykset ovat nähneet muutoksen. Kiinteistöjen omistamiseen liittyviä muutoksia ei tutkita, vaikka niillä on ja on ollut merkittävä vaikutus siihen, mihin suuntaa kiinteistöhuolto on Suomessa kehittynyt 90-luvun alusta alkaen. Varsinaisia kiinteistöhuoltopalveluja ostavia yrityksiä ei ole haastateltu, koska tutkimusongelma olisi laajentunut liikaa.



Tutkimuksessa ei ole tutkittu, kuinka tekniset apuvälineet ovat muuttaneet varsinaista fyysistä työtä. Kyseisenä aikana on Suomessa otettu käyttöön varsin laajasti huoltokirjat, joihin kirjataan ja tallennetaan tehty määräaikaishuollot ja mahdolliset vikakorjaukset. Muutenkin kiinteistöhoidon teknisen suorittamisen analyysiä on pyritty välttämään.

Haastatteluissa ja tässä tutkimuksessa on keskitytty pääasiassa liike-, toimisto-, liikenne-, hoitoalan-, opetus-, kokoontumis-, teollisuus- ja varastorakennuksissa tapahtuneisiin kiinteistöhuollon muutoksiin (kuva 4.2).

### 1.3 Tutkimuksen sisältö

Tutkimuksen rakenne koostuu viidestä. Ensimmäinen osa on johdantokappale. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden, neljännessä luvussa on esitetty haastattelututkimuksen tulokset ja viidennessä luvussa tutkimuksen yhteenveto.

Toisessa luvussa käsitellään palvelua yleisellä tasolla ja palvelun ja tuotteen eroa. Tämän jälkeen käydään läpi palvelutapahtuman laatu ja miten palvelun kokonaislaatu syntyy. Toisessa luvussa on esitelty tutkimuksessa viitekehyksenä käytettävä Mäkelinin ja Vepsäläisen kehittämä palvelukykyjen portfoliomalli. Toisen luvun lopussa käsitellään asiakastyytyväisyyttä ja sen suhdetta palvelun kokonaislaatuun. Tämän kappaleen tavoitteena on luoda selkeä kokonaiskuva palvelusta, palvelutapahtuman laadusta, palvelun kokonaislaadusta, palvelustrategiasta ja asiakastyytyväisyydestä.

Kolmannen luvun alussa tutkitaan yrityksen kilpailukeinoja. Kilpailukeinoja on tutkittu McCarthyn kehittämän jaottelun mukaisesti. Siinä puhutaan neljästä P:stä (Product, Price, Place, Promotion): tuotteesta, hinnasta, saatavuudesta ja myynninedistämisestä. Tuote on tässä tutkimuksessa palvelu. Kilpailukeinojen jälkeen on tutkittu kilpailuetua. Kilpailuedun määritelmänä on käytetty Porterin jakoa: kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Kilpailuetu määritellään usein asiakkaan etuna tai lisäarvona, josta he ovat valmiit maksamaan enemmän, kuin sen tuottaminen yritykselle maksaa (Porter 1991, 25). Tässä tutkimuksessa kilpailuetu käsitellään kuitenkin asiakkaan sijasta kiinteistöhuoltopalveluyrityksen näkökulmasta. Seuraavaksi esitetään, miten palveluita voidaan tehostaa. Kolmannen luvun lopussa on tutkittu palveluyrityksen tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvon määrittelyssä on käytetty Grönroosin määritelmää. Kolman-

nessa kappaleessa on esitetty miten järjestelmät, partnership tai yhteistyöverkot voivat tuottaa lisäarvoa. Tämän kappaleen tavoitteena on kokonaiskuva kilpailukeinoista, kilpailuedusta ja lisäarvosta.

Neljännен luvun alussa on määritelty kiinteistöhuolto ja kerrottu sen merkityksestä koko kansantaloudelle. Kiinteistöhuollon muuttuminen on esitetty järjestyksessä: palvelut, kilpailukeinot ja lisäarvo. Haastattelututkimuksen perusteella saatuja tuloksia on sovellettu viitekehykseen. Kiinteistöhuollon erilaiset palvelut on sijoitettu viitekehykseen tehokkaan tuotantotapansa mukaan. Viitekehyksen avulla on myös ennustettu, miten kiinteistöhuoltopalvelut tulevat kehittymään. Kiinteistöhuollon palvelujen, kilpailukeinojen ja lisäarvon muuttumisen jälkeen on lyhyt yhteenveto viidennessä kappaleessa.

## 1.4 Tutkimusmetodi

Tulkitseva tutkimus pyrkii selittämään todellisuutta, kehittämistutkimus pyrkii luomaan uutta todellisuutta. Tätä tutkimusta voidaan pitää menneen ajan tulkitsevana tutkimuksena, mutta se sisältää myös kehittävän tutkimuksen piirteitä.

Tulkitsevan tutkimuksen menetelmiä ovat kokeellinen tutkimus ja case -tutkimus. Kokeellisen tutkimuksen ja case -tutkimuksen erona on tutkimuksen kohteen kontrolli ja aikajänne. Kokeessa tutkija kontrolloi kohdetta, case -tutkimuksessa tutkija ainoastaan havainnoi tapahtumia. Case -tutkimus soveltuu kokeellista tutkimusta paremmin sellaisiin tutkimuksiin, joissa kohdeilmiö on ajallisesti pitkäkestoinen kuten tässä tutkimuksessa. Case -tutkimuksen puutteena pidetään tulosten yleistettävyyttä. Tarkoituksena on lisätä tietoa nimenomaan case -yrityksiin liittyen ja käyttää saatavaa tietoa ja ymmärrystä kehitystyön pohjana.

Tutkimuskohteena oleva ala oli tutkijalle erittäin tuttu ja tutkimuksessa pystyttiin hyödyntämään tutkijan aikaisempia havaintoja ja käsityksiä alasta. Vaarana on tosin tutkijan aikaisemmat voimakkaat ennakkokäsitykset, joiden takia tutkija on pyrkinyt testaamaan ajatuksiaan ja johtopäätöksiä myös muilla alalla vaikuttavilla henkilöillä.

Haastateltujen henkilöiden työtehtävät muodostuvat pääasiassa kiinteistöhuollon johto-, myynti-, markkinointi- ja kehitystoiminnan tehtävistä.

Tutkija suoritti itse kaikki kahdeksan haastattelua omalla työpaikallaan neuvotteluhuoneessa ilman häirintää, jolloin haastattelijasta aiheutuvia satunnaisvaihteluja ei päässyt



syntymään. Haastattelut kestivät noin 90 minuutista 120 minuuttiin. Haastattelut sujivat hyvässä ilmapiirissä ja häiriöittä, joten aiheeseen pystyttiin todella perehtymään ja haastateltavat pystyivät hyvin palamaan ajassa taaksepäin ja muistamaan osittain aika vanhojakin asioita. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2003.

Hirsjärven ja Hurmeen (1988, 14 – 16) mukaan kyselylomake on tehokas tapa koostaa yhdenmukaista tietoa tunnetusta ja melko tarkasti määritellystä aihepiiristä. Haastattelu on kuitenkin kyselylomaketta parempi vaihtoehto silloin, kun pyritään kartoittamaan uutta aluetta ja luomaan hypoteesia. Haastattelussa on vaikea ennakoida vastauksia, joten haastattelijan ammattitaito on paljon suuremmalla koetuksella kuin kyselylomakkeissa. Haastattelu antaa vapauden ohjata haastattelua esiin tulevien ilmiöiden myötä. Kyselylomakkeen käyttö rajoittaa myös käsiteltäviä aihepiirejä. Haastattelussa uudet ideat tulevat helpommin esiin.

Hirsjärven & Hurmeen (1988, 30 – 35) mukaan avoin haastattelu on lähellä keskustelua ja vaatii yleensä paljon aikaa ja useita haastattelukertoja. Käsiteltävä aihepiiri saattaa muuttua kesken haastattelun, eikä haastattelijakaan pyri ohjaamaan haastattelua jyrkästi tiettyihin aihepiireihin. Avoin haastattelu sopii tilanteisiin, joissa haastateltavia on vähän, tutkimuskohteiden kokemukset ja käsitykset poikkeavat suuresti toisistaan tai asia on arkaluontoinen.

## 2 PALVELU

### 2.1 Palvelun ja tuotteen ero

Tuotteille ja palveluille löytyy kirjallisuudessa lukuisia määritelmiä (esim. Grönroos, Kotler, Lehtinen, Normann sekä Mäkelin ja Vepsäläinen), joista Grönroosin sekä Mäkelinin ja Vepsäläisen määritelmät on esitetty alla. Palvelu kuvataan usein niissä tuotteen vastakohtaksi, jolloin tuotteet ovat yleensä jotain konkreettista käsin kosketeltavaa ja palvelut ovat aineettomia suorituksia. Silti pelkkä vastakohtaisuus ei riitä määrittelemään tuotteiden ja palveluiden eroa. Todellisuudessa tuotteilla ja palveluilla on paljon samoja ominaisuuksia. Tämän vuoksi Grönroosin sekä Mäkelinin ja Vepsäläisen määritelmät on hyviä.

Grönroosin (1998, 52) mukaan palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Mäkelin ja Vepsäläinen (1990, 35) määrittivät palvelun seuraavasti: ”Palvelu merkitsee asiakkaan tietojen ja muiden resurssien tilan muutoksia jotka tapahtuvat tiettyyn aikaan ja/tai määrättyssä paikassa.” He kehittivät mallin jossa erotettiin palvelun sisältö palvelukanavasta.

Tosin asiakkaan näkökulmasta palveluiden määrittelyihin liittyvät pohdiskelut eivät ole oleellisia. Kotlerin (1997, 467) mukaan asiakkaan näkökulmasta palvelua on kaikki se toiminta tai reaktiot, joista hän kokee maksavansa.

Yleisesti palveluista voidaan kuitenkin todeta seuraavat asiat. Aineettomuuden takia palveluita ei voi varastoida ja niitä on vaikea esitellä asiakkaille konkreettisesti. Palvelut ovat siis usein tekoja, joiden tuottamiseen myös asiakas voi itse osallistua ja lisäksi palvelut kulutetaan samanaikaisesti tuottamisen kanssa. Palvelut koostuvat tyypillisesti sosiaalisista tapahtumista. Palvelussa tuottamista ja kuluttamista on yleensä vaikeaa selvästi erottaa toisistaan. Lisäksi palveluita ei yleensä voi tuottaa ennakoon eikä niitä voi varastoida.

Palvelun ovat yleensä asiakkaan arvioitavissa subjektiivisesti. Tämän takia asiakkaiden kokemukset samastakin palvelusta vaihtelevat suuresti. Subjektiiviseen arvosteluun vai-



kuttavat esimerkiksi asiakkaiden persoonallisuus, mieliala ja ympäristö. Tämän takia kuppi samaa kahvia maistuu erilaiselta Hotelli Kämpissä ja Helsingin rautatieasemalla. Kahvi sinänsä on samaa, mutta ihminen aistii ympäristön ja hänen kokemuksensa ovat erilaiset. Myös asiakkaan halu maksaa sinänsä samasta tuotteesta vaihtelee suuresti, kun tuotteeseen liittyvä palvelu muuttuu.

Richard Normann (1984, 17) määritteli muutamia tyypillisiä eroja teollisuus – ja palvelualan välille:

TEOLLISUUS	PALVELUT
Tuote on yleensä konkreettinen.	Palvelu on aineeton.
Omistusoikeus siirtyy ostettaessa.	Omistusoikeus ei yleensä siirry.
Tuotteen voi myydä edelleen	Tuotetta ei voi myydä edelleen.
Tuotetta voi esitellä ennen ostoa.	Tuotetta ei voi esitellä tehokkaasti ennen ostoa (tuotetta ei ole olemassa ennen ostoa)
Myyjät ja ostajat voivat varastoida tuotteen.	Tuotetta ei voi varastoida.
Tuotanto edeltää kulutusta.	Tuotannon kulutus tapahtuu usein samanaikaisesti.
Tuotanto, myynti ja kulutus eri paikassa.	Tuotanto, myynti ja kulutus usein samassa paikassa
Tuotetta voi kuljettaa.	Tuotetta ei voi kuljettaa (mutta "tuottajia" voi usein kuljettaa)
Myyjä tuottaa.	Ostaja/asiakas osallistuu suoraan tuotantoon.
Epäsuora kontakti yrityksen ja asiakkaan välillä mahdollinen	Välitön kontakti useimmiten välttämätön.
Voidaan viedä ulkomaille.	Palvelua ei yleensä voi viedä, mutta palvelun toimitusjärjestelmän voi.

Kuva 2.1 Muutamia tyypillisiä eroja teollisuus- ja palvelualan välillä.

Palvelujen vaatima toteutus aloitetaan usein vasta myynnin jälkeen. Tämä pätee moniin ns. fyysisiin palveluihin (esim. parturi, auton tankkaus ). Mutta on hyvä huomata ero niihin palveluihin, joissa asiakas kokee varsinaisen palvelun vasta paljon myöhemmin, kuten vakuutuspalveluissa.

Mannermaan (1992, 203) mukaan palvelut eivät ole kuitenkaan yhtenäinen ryhmä. Palvelut voidaan luokitella monin eri perustein, kuten: kulutus- ja tuotantopalveluihin, palvelutyypin, asiakastyypin, toimitustavan tai vuorovaikutuksen mukaan. Edellä oleva kertoo vain sen, että palvelujen luokittelu on monimutkainen tehtävä eivätkä tutkijat ole pystyneet luomaan yksiselitteistä mallia palveluiden luokittelulle. Useimmille palveluille voidaan kuitenkin löytää neljä peruspiirrettä (Grönroos, 1998, 53):

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin

Kiinteistöhuollon palveluihin Grönroosin määritelmä sopii oikein hyvin. Kiinteistöhuoltopalvelut ovat pääosin tuotantopalveluja, osittain aineettomia ja osittain aineellisia, pääasiassa tekoja ja asiakas tai vuokralainen osallistuu tuotantoprosessiin vähintäänkin ohjaamalla työtä sopimuksen kautta. Tähän palataan tarkemmin tutkielmassa myöhemmin.

Palvelusta voidaan lisäksi todeta, että varsinainen asiakas kuitenkin määrittelee palvelun laadun ja ajan. Jotta asiakas kysyisi palvelua, Schmenner (1995) on jakanut palvelun kolmeen tekijään, joiden avulla asiakas määrittelee palvelun miellyttävyyden:

1. Palvelutehtävä: Palvelutehtävä määrittelee sen, miksi palvelu ylipäätään on olemassa. Siinä käy ilmi mikä on palvelun todellinen arvo asiakkaalle.
2. Palvelustandardit: Standardit määrittelevät tehokkaan palvelun asiakkaan näkökulmasta. Standardit sisältävät mitattavia määreitä siitä miten palvelu tulisi suorittaa. Mitattavuus antaa mahdollisuuden tehokkuuden arvioitiin.
3. Palvelukanavajärjestelmä: Kanavajärjestelmä määrittelee sen kuinka palvelu tuotetaan. Järjestelmä sisältää kontrollivälineet kustannuksille, laadulle ja asiakastyytyväisyydelle.



Normann (1984, 11) totesi, että uuden luovan palveluyrityksen on pidettävä kuluttajaa osana työvoimaansa. Tämän voisi ajatella tarkoittavan sitä, että itsepalvelu lisääntyy ja jakelukanavasta tulee yhä merkittävämpi kilpailutekijä myös palveluissa. Luovan innovatiivisen palveluyrityksen pitäisi myydä myös tietoa, organisointia ja johtamista eikä ainoastaan palvelujaan. Tämä Normannin esittämä haaste palveluyrityksille on yhä ajankohtainen. Miten rakentaa palveluyritys, missä on suurtuotannon etuja? Suurtuotannon edut voivat löytyä johtamisesta, organisaatiosta, tiedoista, palvelukulttuurista, tahdosta tai päämääristä (Normann 1984, 12- 13).

Tehokkaiden palveluyritysten toiminta perustuu usein sosiaaliseen innovaatioon (Normann 1984, 20). Kyky hahmottaa palvelut kokonaisuutena ja tajuta vuorovaikutusprosessit ovat olennainen ja välttämätön vaihe tehokkaiden palveluorganisaatioiden luonnissa.

## 2.2 Palvelutapahtuman laatu

Palvelutapahtuman laadun muodostumisesta Normann (1984, 18- 19) esitti ”totuuden hetkiin” perustuvan teoria. Tämä laatumääritelmä sopii varsinkin sellaisiin palveluihin, joissa on sosiaalinen kontakti asiakkaan ja palveluyrityksen edustajan kanssa.

Normannin mukaan palvelutapahtuman laatu syntyy:

1. Taidosta
2. Motivaatiosta
3. Työvälineistä
4. Asiakkaan odotuksista
5. Käyttäytymisestä

Asiakas arvioi palvelua pikemminkin kulutuksen aikana kuin sen jälkeen (Fisk, 1981, 193-194), tämän lainauksen voi soveltaa myös palvelutapahtuman laatuun. Kuitenkaan nämä kaksi tutkimusta eivät ota huomioon sitä, että kaikissa palveluissa ei ole sosiaalista kontaktia. Mäkelin ja Vepsäläinen (1990, 41) kuvaavat palvelumatriisissaan hyvin sen, että on paljon itsepalveluun perustuvia palvelumuotoja, joissa asiakas ei kohtaa palveluyritystä muuten kuin palvelukanavan kautta esim. maksupäätteen avulla.

- 1) **Luottavuus** merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta:
  - yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla
  - laskutus täsmällistä
  - arkistointi moitteetonta
  - palvelu toimitetaan sovittuun aikaan
- 2) **Reagointialttius** koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella:
  - palvelu tapahtuu ajallaan
  - tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti
  - asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä
  - palvelu on nopeaa
- 3) **Pätevyys** merkitsee tarvittavien tietojen ja laitteiden hankintaa:
  - kontaktihenkilöiden tiedot ja taidot
  - tukihenkilöstön tiedot ja taidot
  - organisaation tutkimuskyky
- 4) **Saavutettavuus** merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta:
  - palvelu on helposti saatavissa puhelimitse
  - palvelun odotusaika ei ole liian pitkä
  - sopivat aukioloajat
  - palvelupisteen sijainti on sopiva
- 5) **Kohteliaisuus** merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä:
  - hienotunteisuus asiakkaan omaisuutta kohtaan
  - asiakaspalvelijat ulkonaiselta olemukseltaan moitteettomia ja siistejä.
- 6) **Viestintä** merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät ja että heitä kuunnellaan:
  - palvelun selostaminen
  - palvelun hinnan kertominen
  - kuluttajien vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan
- 7) **Uskottavuus** merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaan etujen ajamista:
  - Yrityksen nimi
  - yrityksen maine
  - kontaktihenkilöstön persoonallisuus
- 8) **Turvallisuus** merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole:
  - yrityksen nimi
  - yrityksen maine
  - kontaktihenkilöstön persoonallisuus
- 9) **Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen** merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita:
  - asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen
  - asiakasta kohdellaan yksilöllisesti
  - vakioasiakas tunnetaan
- 10) **Fyysinen ympäristö** sisältää palvelun fyysiset tekijät:
  - fyysiset lait
  - henkilöstön ulkoinen olemus
  - palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet
  - palvelun fyysiset merkit (kortit jne.)
  - muut palvelutiloissa olevat asiakkaat

Kuva 2.2 Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät



1980-luvun alkupuolella tehtiin suuri tutkimus palvelun kokonaislaatuun vaikuttavista tekijöistä. Siinä tutkijat Parasuraman, Zeithaml ja Berry (Parasuraman et al. 1985, 47) tiivistivät faktorianalyysillä palvelukriteerit kymmeneksi tekijäksi, joita he kutsuvat laadun ulottuvuuksiksi. Vaikkakin näiden laatutekijöiden suhteellinen merkitys vaihtelee palvelualoittain, useimpien palvelujen kohdalla tämä kymmenen ulottuvuuden lista pitää ainakin osittain paikkansa.

Kuitenkin tekijöistä vain yksi, pätevyys, liittyy selvästi lopputuloksen tekniseen laatuun ja toinen tekijä, uskottavuus, liittyy koetun laadun imagoon. Muut tekijät kohdistuvat pääasiassa prosessin laatuun. Lisäksi voidaan huomata, että edellä esitetyt SERVQUAL - laatutekijöiksi nimetyt tekijät ovat varsin lähellä toisiaan ja ne ovatkin myöhemmin (Zeithaml etc., 1988) voitu tiivistää viideksi palvelun laatu-ulottuvuudeksi, joita on yritetty täsmentää lisäkysymyksillä, kiinteistöhuoltoon sopiviksi:

1. **Luotettavuus:** kyky suorittaa haluttu palvelu täsmällisesti ja luotettavasti

- noudattiko asentaja annettu ohjeita?
- saiko asentaja työn ensimmäisellä kerralla valmiiksi?

2. **Palvelualttius:** halu auttaa asiakasta ja palvella nopeasti ja tehokkaasti

- pystyykö asentaja/yritys reagoimaan välittömästi palvelupyyntöihin
- tekeekö asentaja/yritys lupaamansa työt sovittuun aikaan valmiiksi?

3. **Fyysiset tekijät:** fyysiset tilat ja laitteet sekä henkilökunnan ulkoinen olemus

- ovatko asentajat siististi pukeutuneet?
- onko asentajilla oikeat työkalut ja varaosat työn suorittamiseen?
- toimiiko yrityksen logistiikka, raportointi ja laskutus?

4. **Varmuus:** henkilökunnan ja organisaation tietotaito ja osaaminen sekä kyky herättää luottamusta

- onko toimittajan laskutus oikein?
- onko toimittajan henkilökunta riittävän ammattitaitoista?

5. **Empaattisuus:** huolenpito asiakkaasta sekä yksilöllinen palvelu

- pystyykö asentaja kertomaan ymmärrettävästi, mitä hän on tekemässä ja minkä takia?
- pystyykö asentaja ymmärtämään tilaajan ”valitukset” oikein, esim. ”täällä vetää”?

Näiden osatekijöiden pohjalta luotujen mallien avulla on osaltaan pyritty helpottamaan palvelutapahtuman laadun mittaamista. Seuraavassa kappaleessa yritetään valottaa kuinka palvelun kokonaislaatu poikkeaa edellä esitetystä palvelutapahtuman laadusta, joka on osa kokonaislaatua.

## 2.3 Palvelun kokonaislaatu

Palvelun kokonaislaadulle löytyy tutkimuksia, jotka mallintavat, mittaavat ja kuvaavat varsin hyvin asiakkaan kokemaa kokonaislaatua eikä pelkästään palvelutapahtuman laatua. Kiinteistöhuoltopalvelusopimuksissa yhden sopimuksen sisällä on hyvin erilaisia palveluja ja palveluiden kestot vaihtelevat merkittävästi. Saman sopimuksen sisällä pitää hallita asiantuntipalvelut ja nopeat vikakorjaukset. Nämä seikat vaikuttavat siihen, että kiinteistöhuollon kokonaislaadun mittaaminen on haasteellinen ja vaikea tehtävä.

Lehtinen (1986, 55-56) on jakanut kokonaislaadun kolmeen eri osaan:

1. **Vuorovaikutuslaatu.** Palvelujen vuorovaikutuslaatu käsittää asiakkaan ja kontaktihenkilön tai muiden kontaktiresurssien välisen vuorovaikutuksen. Tilanne on samanlainen, kun asiakas osallistuu itse tuotantoprosessiin. Tekijä pitää tätä kappaleen 2.2 kuvattuna palvelutapahtuman laatuna.
2. **Fyysinen laatu.** Asiakkaan kokema fyysinen laatu kolmesta eri osasta:
  - fyysisen ympäristön ja välineistön laatu
  - palvelujen tuotantoprosessin aikana tai sen jälkeen kulutettujen tavaroiden laatu
  - palveluprosessin tuloksen laatu
3. **Institutionaalinen laatu.** Institutionaalinen laatu on dimensio, jonka asiakas kokee osallistuessaan tuotantoprosessiin ja myös jo ennen sitä. Tämä on kokonaislaadun osatekijöistä ainoa, joka voidaan kokea ennen palvelun tuotan-



toa, ja siitä johtuen institutionaalisella laadulla on vaikutusta sekä vuorovaikutus- ja fyysiseen laatuun. Koska institutionaalisen laadun voivat kokea myös potentiaaliset asiakkaat, muodostaa se yrityksen identiteetin eli se on tavallaan mielikuva palveluorganisaatiosta kokonaisuutena.

Lehtisen malli voidaan esittää seuraavalla kuviolla:



Kuva 2.3 Palvelun kokonaislaatu (Lehtinen, 1986, 64, sovellettu)

Lehtinen kirjoittaa omassa tutkimuksessaan, että edellä esitetyt kolme tekijää ovat palvelun laatu-ulottuvuuksia, josta tekijä on tehnyt oman johtopäätöksen ja nimennyt kokonaisuuden palvelun kokonaislaaduksi.

Christian Grönroos on tutkinut asiakkaan kokemaa kokonaislaatua. Grönroos toteaa, että palveluissa tuotanto- ja kulutusprosessit ovat samanaikaisia ja koettuun palveluun vaikuttaa merkittävästi ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus.

Monet palvelut eivät ole kokonaisuudessaan ”totuuden hetki” -palveluja ja palvelun tuottaminen voi tapahtua myös muuta palvelukanavaa käyttäen, kuten jo edellä kappaleessa 2.1 on todettu. Siis sillä, mitä asiakkaat saavat palvelutapahtumassa yrityksen kanssa, on suuri merkitys asiakkaan arvioidessa palvelun laatua. Usein palvelutapahtuman laatua, kappale 2.2, pidetään koko palvelun laatuna, mitä se ei ole.

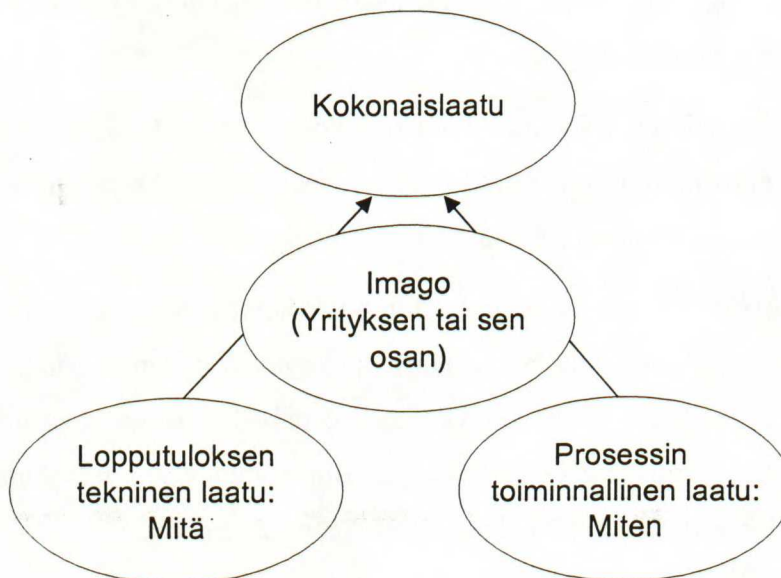
Tutkijan mukaan Grönroosin ”koettu kokonaislaatu” -malli kuvaa hyvin asiakkaan kokemaa kokonaislaatua.

Grönroos (1998, 63) toteaa että: ”asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli pro-

sessiulottuvuus. Lopputuloksen toiminnallisen laadun pitäisi vastata kysymykseen ”miten”. Kiinteistöhuollossa käyttäjä soittaa asentajalle ja ilmoittaa, että hänen huoneessaan valaisin ei pala. Asiakkaan toiminnallisen laadun muodostavat: Miten asentaja ottaa vastaa ilmoituksen, miten nopeasti hän menee paikalle, miten asentaja on pukeutunut, miten hän käyttäytyy ja millaiset työvälineet hänellä on.

Toista laadun ulottuvuutta kutsutaan ”tuloksen tekniseksi laaduksi”. Teknisen laadun pitäisi olla se mitä asiakkaalle jää, kun ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutusprosessi on ohi. Lopputuloksen teknisen laadun pitäisi vastata kysymykseen ”mitä”. Kiinteistöhuollon käyttäjälle pitäisi jäädä valaisin palamaan hänen huoneeseensa tehdyn työn jälkeen.

Tavallisesti palvelun tarjoaja ei voi piiloutua tuotemerkkien tai jakelukanavien taakse. Useimmiten asiakas näkee yrityksen ja sen resurssit ja toimintatavat. Sen tähden yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago on useimmissa palveluissa äärimmäisen tärkeä ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Jos asiakkailla on myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, pienet virheet annetaan luultavasti anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii. Jos imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imago voi pitää laadun kokemisen suodattimena (Grönroos 1998, 64).



Kuva 2.4 Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 1998, 65)

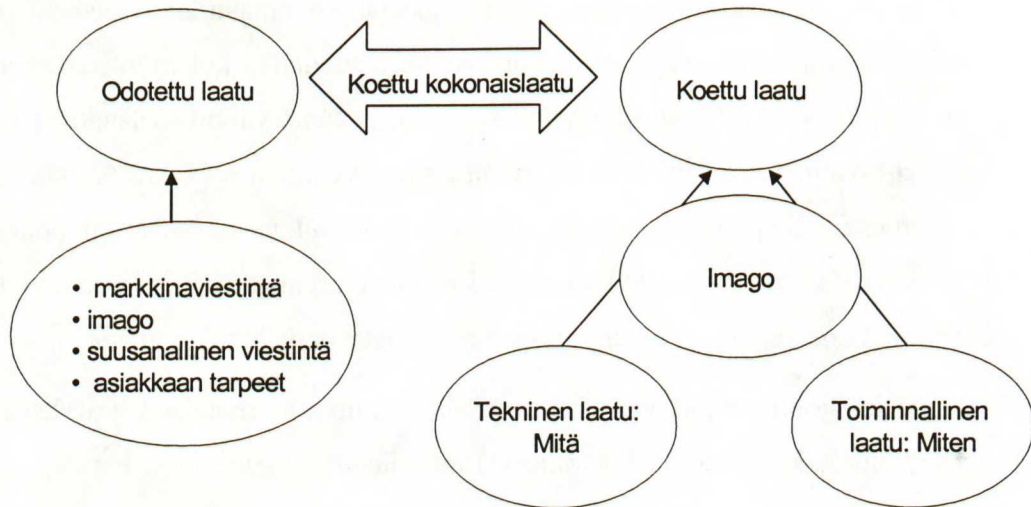


Näiden kahden laatu-ulottuvuuden lisäksi asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttaa voimakkaasti myös yrityksen imago. Asiakas suodattaa kokemuksensa palveluyrityksen imagon läpi, joka hänellä yrityksestä on, ja tämä vaikuttaa laadun kokemiseen monin eri tavoin. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, pienet virheet annetaan helpommin anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago huononee ja asiakas alkaa tuntea virheet voimakkaammin. Jos imago on negatiivinen, virheet huomataan helpommin ja ne aiheuttavat helpommin negatiivisen palvelukokemuksen.

Yrityksen imagoon vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, yrityksestä olevat yleiset mielikuvat, myynninedistäminen, hinta, jakelu, organisaatio jne. Imago on siis kokonaisuus, joka muodostuu kokemuksista, oletuksista, tiedoista ja vaikutelmista (Aula ja Heinonen 2002, 49). Monet tutkijat kritisoivat nykyään imagoa sen mielikuvamaisuudesta, jossa ei ole väliä, onko mielikuva paikkansa pitävä vai ei. Imago on siis jotain sellaista, mitä yritys haluaisi asiakkaiden ja sidosryhmien ajattelevan itsestään. Aula ja Heinonen ovat korvanneet imagon ”maineella”, joka on sidosryhmien tekemä arviointi, joka perustuu myös mielikuviin, kokemuksiin, mutta on totta. Siis imago rakennetaan, mutta maine ansaitaan (Aula ja Heinonen 2002, 61). Tekijä uskoo Grönroosin tarkoittaneen imagolla omassa tutkimuksessaan enemmän Aulan ja Heinosen tarkoittamaa mainetta kuin edellä kritisoitua imagoa.

## 2.4 Palvelun laadun mittaaminen

Kappaleessa 2.3 käsiteltiin asiakkaan kokeman laadun kahta tai kolmea perusulottuvuutta, riippuen tutkimuksesta. Grönroosin (1998,67) mukaan laatu koetaan suuressa määrin subjektiivisesti. Young (1981, 197) lisää, että palvelun laadun arviointi on palveluun kohdistuvan tunneperäisen reaktion eikä analyyttisen arvioinnin tulos. Luottamus henkilöityy helposti kontaktihenkilöön, joka toimii yhteytenä palveluyrityksen ja asiakkaan välillä (Zeithaml & Bitner 1996, 121). Laadun kokeminen on kuitenkin vielä monimutkaisempi prosessi kuin pelkästään subjektiivinen näkemys tai kontaktihenkilön arviointi. Tämä pätee varsinkin monenlaisia palveluita tarjoavaan kiinteistöhuoltoyritykseen. Laatu-ulottuvuuksista saadut kokemukset eivät yksinään määrää, pidetäänkö palvelua hyvänä, neutraalina vai huonona (Grönroos 1998,67).



Kuva 2.5 Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1988,12)

Koettu kokonaislaatu tarkoittaa odotetun ja koetun laadun välistä suhdetta. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu olisi jollain objektiivisella tavalla mitattuna hyvä. Koettua kokonaislaatua eivät määrää ainoastaan tekninen laatu ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan pikemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu (Grönroos 1998, 68).

Grönroos (1998, 74) esittää kuuden kohdan luettelon, joka ei ole empiirinen tutkimus vaan käytettävissä olevien tutkimusten yhdistelmä.



**1. Ammattitaito**

Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri)

**2. Asenne ja käyttäytyminen**

Asiakkaat tuntevat, että palvelutyöntekijät (kontaktihenkilöt) kiinnittävät huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ja spontaanisesti (prosessiin liittyvä kriteeri).

**3. Lähestyttävyys ja joustavuus**

Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).

**4. Luotettavuus ja uskollisuus**

Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu ja mitä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).

**5. Normalisointi**

Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri)

**6. Maine**

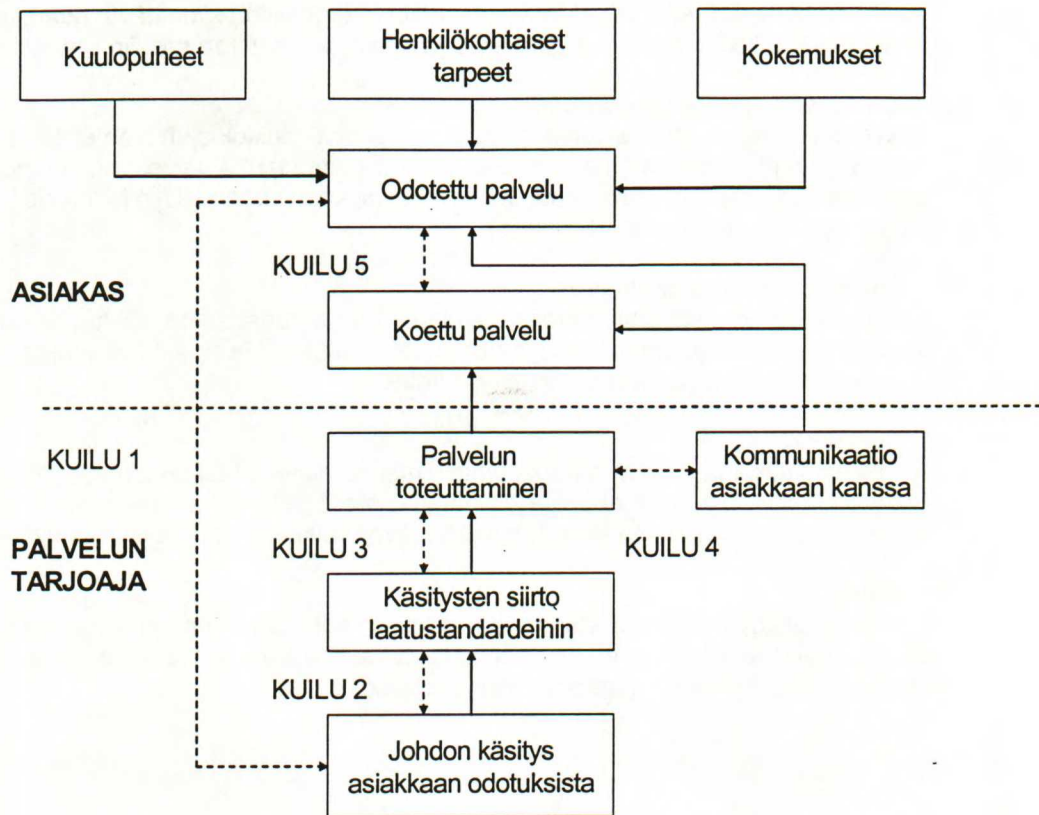
Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa, että palvelun tarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

Kuva 2.6 Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä.

Yksi tekijöistä, ammattitaito, liittyy tulokseen ja on siten teknisen laadun ulottuvuus. Maine ja uskottavuus taas liittyvät imagoon, joten ne toimivat suodattimena. Muut neljä kriteeriä: asenne ja käyttäytyminen, lähestyttävyys ja joustavuus, luotettavuus ja normalisointi, liittyvät selvästi prosessiin ja edustavat toiminnallista laatua (Grönroos 1998, 73).

Epätyydyttävälle tai negatiiviselle palvelun laadulle voidaan löytää monta erilaista syytä. Palveluprosesseissa on eri vaiheita, jotka aiheuttavat mahdollisia ongelmia palvelun laadulle. Zeithaml, Berry & Parasuraman (1988, 36) johtavat artikkelissaan palvelulaatu-mallin, josta voidaan nähdä miten asiakkaan kokema palvelun laatu tai sen heikkous muodostuvat. Malli perustuu tutkimukseen eri palvelualoilta. Mallia voidaan pitää viitekehystenä arvioidessa kohteita, joihin palvelun laadun parantamisessa kannattaisi keskittyä. Lähtökohtana mallissa on, että palvelun kokonaislaatu määräytyy asiakkaan odotusten ja koetun palvelun erotuksena. Kuvassa 2.7 näkyvät asiakkaan kokemaan laatuun

vaikuttavat tekijät. Kuvassa on osoitettu myös ne ”kuilukohdat”, joista laadun heikkoudet ovat johdettavissa. Kuilut voivat olla negatiivisia tai positiivisia, mutta laadun kannalta negatiiviset kuilut ovat merkittävimpiä ja huolestuttavampia löytöjä.



Kuva 2.7 Palvelulaatu-malli (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988, 36)

*Kuilu 1:* Asiakkaan odottama palvelu – palveluyrityksen johdon käsitys asiakkaan odotuksista. Palveluyrityksen johto ei tunnista asiakkaiden laatuodotuksia. Syynä voi olla epätarkat tiedot markkinoista, kysynnästä tai huono yrityksen johto. Parannuskeinona on yleensä tarkemman tiedon hankinta markkinoista tai johdon vaihto.

*Kuilu 2:* Palveluyrityksen johdon käsitys asiakkaiden odotuksista – palvelun laadun standardointi. Asiakkaan odotuksista on riittävät tiedot ja yrityksen johto on tunnistanut ne oikein, mutta laatustandardit on silti asetettu väärin. Syynä voi olla huono suunnittelu tai yrityksen ylin johto ei ole oikeasti sitoutunut palvelun laatuun. Parannuskeinona on yleensä johdon parempi sitoutuminen tai palvelun suunnitteluprosessien parantaminen.



*Kuilu 3:* Palvelun laadun standardointi – palvelun toteuttaminen. Sovittuja laatuvaatimuksia ei noudateta palvelun tuottamisessa. Syynä voi olla henkilökunnan riittämätön tieto asioista, liian monimutkaiset vaatimukset tai tukijärjestelmien tuen puute. Parannuskeinona on yleensä koulutus, kannustusjärjestelmien muuttaminen tai tukijärjestelmien vaihto tai muuttaminen paremmin laatuvaatimuksia vastaaviksi.

*Kuilu 4:* Palvelun tuottaminen – ulkoinen viestintä. Ulkoisessa viestinnässä annetut lupaukset palvelusta eivät vastaa toimitettua palvelua. Syynä voi olla markkinoinnin liioittelu, riittämätön koordinaatio markkinoinnin ja palvelutuotannon välillä tai palvelutuotanto ei noudata sovittuja vaatimuksia. Parannuskeinona on markkinointiviestinnän parempi suunnittelu ja palvelutuotannon ihmisten sitouttaminen.

*Kuilu 5:* Odotettu palvelun laatu – koettu palvelun laatu. Koettu palvelu ei vastaa odotettu palvelua. Seurauksena on todennäköisesti kielteinen julkisuus ja liiketoiminnan supistuminen. On hyvä huomata, että kuilu 5 voi olla myös positiivinen, jolloin asiakaan odotukset on ylitetty.

Tutkimuksen mukaan kuilu 5 on muiden kuilujen funktio:

$$\text{Kuilu 5} = f(\text{kuilu 1, kuilu 2, kuilu3, kuilu 4})$$

Kuiluanalyysin pitäisi auttaa yrityksen johtoa löytämään mahdolliset laatuongelmat. Mallin avulla pitäisi pystyä löytämään ja analysoimaan laatuongelmat sekä poistamaan ne. Palvelun kehittämisen lähtökohtana on kuilu 5, eli asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyteen palataan kappaleessa 2.6.

## 2.5 Palvelustrategia

Mäkelinin ja Vepsäläisen (1990, 36-39) mukaan palvelun sisältöön vaikuttaa kaksi tekijää: ensimmäinen on palvelun monimutkaisuus ja tilannekohtaisuus ja toinen on asiakassuhteen luonne.

Monimutkaisuus on sitä, että asiakas ei tiedä mitä hän haluaa, vaihtoehtoja on paljon, ympäristön muutokset eivät ole ennustettavissa ja ne saattavat vaikuttaa palveluun. Palvelu on siis yksinkertainen, jos asiakas tietää tarkalleen mitä haluaa, vaihtoehtoja on vähän ja ympäristön muutoksia ei ole tai ne eivät vaikuta palveluun. Yksinkertainen palvelu on esimerkiksi kaupassa käynti, jos ei tehdä erillisiä sopimuksia vaan asiakas valitsee

tuotteet itse. Monimutkainen palvelu on varainhoidon antaminen ulkopuolisen hoidettavaksi. Sopimus edellyttää kirjallista sopimusta, missä määritellään sopimuksen tavoitteet, valtuudet, raportointi. Tällaiset sopimukset edellyttävät, että asiakas luottaa palveluntuottajaan (Mäkelin & Vepsäläinen 1990, 38).

Mäkelinin ja Vepsäläisen (1990, 39) mukaan asiakassuhteen kiinteyteen vaikuttavat kuinka hyvin asiakas ja palveluntuottaja tuntevat toisensa, kuinka pysyvää palvelusuhde on ja mihin yhteistyö perustuu. Asiakassuhde on löysä, mikäli asiakas voi vaihtaa toimittajaa helposti, jatkuvaa yhteydenpitoa ei ole, palvelutapahtuma on kertaluotoinen eikä häntä sido mikään sopimus. Kiinteä asiakassuhde perustuu usein pitkäaikaiseen sopimukseen, keskinäiseen riippuvuuteen ja luottamukseen

Palvelun monimutkaisuuteen vaikuttavat (Mäkelin & Vepsäläinen 1990, 36-37):

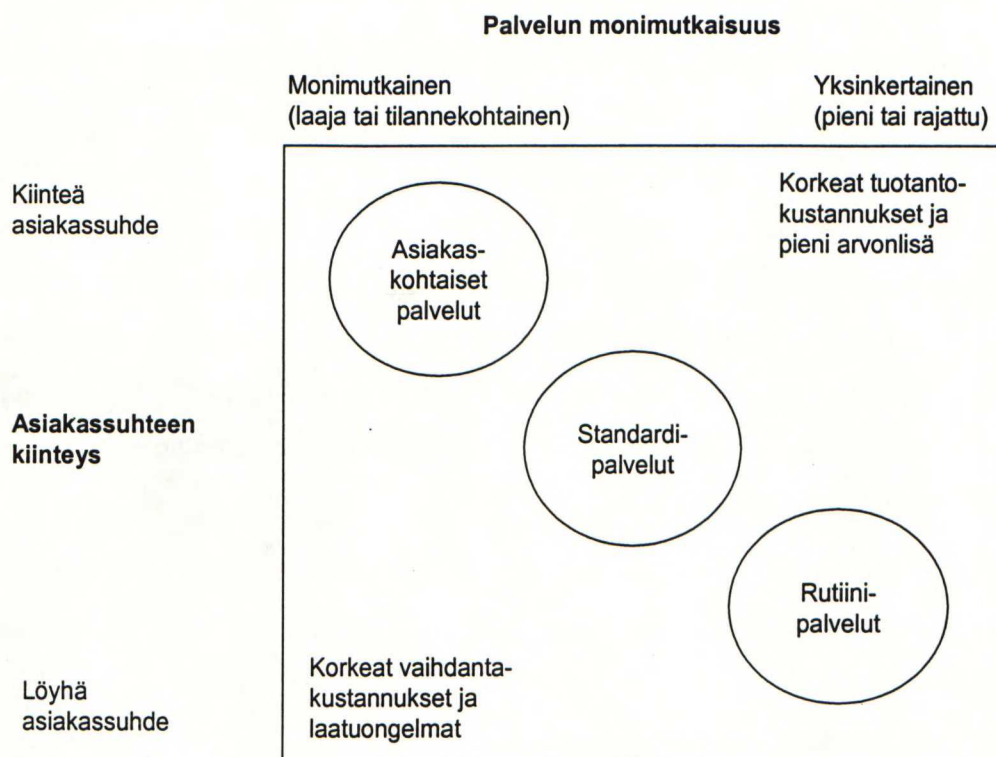
- asiakkaiden tarpeiden monipuolisuus ja vaihtoehtojen lukumäärä
- tarvittavan tilannemuutoksen riippuvuus ympäristöstä
- tarpeiden epävarmuus ja ympäristötekijöiden huono ennustettavuus
- asiakkaan kyky itsenäisesti määrittää mahdolliset ratkaisut ja niiden määrämuotoisuus
- palvelun seuraamusten ennakoitavuus
- sopimukseen sisältyvät velvoitteet, takuut ja neuvotteluvara
- palvelun edellyttämät asiakaskohtaiset resurssit
- tiedonvälityksen määrä ja laatu

Asiakassuhteen kiinteyteen vaikuttavat (Mäkelin ja Vepsäläinen 1990, 39-40):

- kuinka suuri osa yhteydenpidosta kohdistuu asiakkaaseen, kuinka paljon tiettyyn palvelutapahtumaan
- onko markkinointi suunnattu yksilöllisesti kullekin asiakkaalle, tiettyihin asiakasryhmiin, vai yleisesti
- miten asiakkaat saavat tietoja organisaatiosta ja miten he löytävät sen, ääripäinä yleisaikakauslehdet ja henkilökohtaiset kontaktit



- kuinka yksilöllinen sopimus palvelusta on laadittu, sisältyykö siihen koulutusta ja perehdyttämistä
- miten pitkälle ulotetaan palvelun jälkiseuranta, miten yhteyttä ylläpidetään
- mikä on viranomaisen rooli hankkeen tai välitysportaan valvonnassa



Kuva 2.8 Palvelumatriisi ja tehokkaat "geneeriset" palvelut (Mäkelin ja Vepsäläinen 1990, 43)

Mäkelinin ja Vepsäläisen (1990,43) palvelumatriisin lävistäjällä erotetaan PS-mallissa kolme tehokasta "geneeristä" palvelua:

1. Asiakaskohtaiset palvelut – monimutkaisia kiinteää asiakassuhteeseen perustuvia palveluja.
2. Standardipalvelut – suhteellisen monimutkaisia mutta selvästi ja yleisesti määriteltäviä palveluja.
3. Rutiinipalvelut – yksinkertaisia tapahtumapohjaisia palveluja.

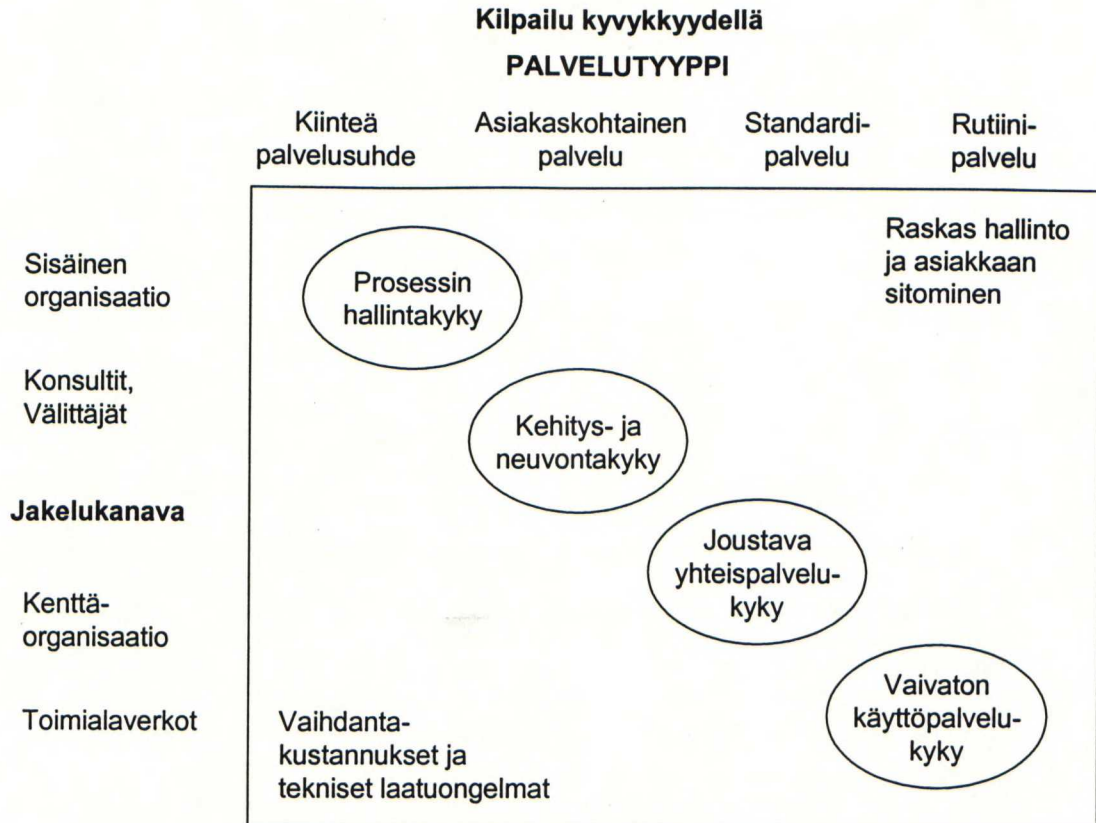
Palvelut, jotka sijoittuvat tehokkaiden palvelupakettien alapuolelle, olisivat ilmeisesti helppoja tuottaa, muuta niiden korkeiden vaihdantakustannusten takia ne olisivat kilpailukyvyttömiä. Lisäksi näiden palvelupakettiongelmana olisi laatu ja riskien hallitsemattomuus.

Palvelut, jotka sijoittuvat tehokkaiden palvelupakettien yläpuolelle, ovat kustannustehottomia ja niiden tarjoama arvonlisä asiakkaalle on liian pieni.

Mäkelin ja Vepsäläinen (1994, 150) ovat jatkaneet palvelumatriisimallinsa kehittämistä edelleen. He ovat jakaneet palvelutyypin myöhemmin neljään erilaiseen luokkaan. Rutiinipalvelu on yksinkertainen tapahtumapohjainen palvelu. Standardipalvelu saattaa olla luoteeltaan monimutkainen, mutta palvelua ei sopeuteta yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaskohtainen palvelu on räätälöity asiakkaan tarpeen mukaan ja se edellyttää kestäväää asiakassuhdetta. Kiinteä palvelusuhde on pitkäkestoinen, monimutkaisia ongelmia sisältävä ja vaatii molemminpuolista luottamusta, jotta palvelut voidaan hoitaa. On hyvä huomata, että hinnoittelun vapaus kasvaa mentäessä rutiinipalvelusta kohti kiinteää palvelusuhdetta.

Myös jakelukanava on jaettu neljää päätyyppiin. Toimialaverkot perustuvat itsepalveluun ja sallivat asiakkaan ja palveluntuottajan organisaatioiden välisen tietojen vaihdon, tilaukset sähköisessä muodossa. Kenttäorganisaatio tarkoittaa lyhyttä jakelukanavaa, joka perustuu ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Konsultit tai välittäjät tarkoittavat asiakasta lähellä olevia erikoisosaamista omaavia konsultteja tai asiantuntijoita. Sisäisessä organisaatiossa asiakas järjestää palvelun itse.





Kuva 2.9 Palvelukykyjen portfoliomalli (Mäkelin ja Vepsäläinen 1994, 152)

Mäkelin ja Vepsäläinen (1994, 151) mukaan tehokkaat palveluprosessit sijaitsevat matriisin lävistäjällä. Näitä geneerisiä palvelukykyjä ovat:

1. Prosessin hallintakyky, mikä tarkoittaa kiinteää palvelusuhdetta sisäisen organisaation muodossa.
2. Kehitys- ja neuvontakyky, minkä tarjoavat asiakaskohtaisesti erikoistuneet ammattilaiset.
3. Joustavaa yhtenäispalvelukyky, mikä merkitsee kenttäorganisaation toimittamia standardoituja palveluja.
4. Vaivaton käyttöpalvelu, minkä tarkoituksena on tarjota suhteellisen yksinkertaisia rutiinipalveluja tietoverkon kautta.

Tätä palvelukykyjen portfoliomallia käytetään viitekehyksenä, kun käsitellään haastattelututkimuksen tuloksia.

## 2.6 Asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys

Grönroosin (1998, 276) mukaan kontaktihenkilöstö nousee asiakaspalvelun ratkaisevan tärkeäksi resurssiksi. Kuitenkin kaikilla huoltoasentajilla, asiakaspalvelupäälliköillä tai muulla palveluhenkilöstöllä on kiinteistöhuollossa, kuten muissakin palveluissa, oma henkilökohtainen tapansa tehdä työtä, palvella asiakasta, raportoida tekemisistään tai tiedottaa asioista. Tavat riippuvat koulutuksesta, kokemuksesta, ohjauksesta, opastuksesta ja asiakkaiden vaatimuksista.

Kuinka siis tehdä tasalaatuista palvelua, kun se riippuu palvelua tekevästä henkilöstä? Palveluyrityksen pitää mitata asiakastyytyväisyyttä ja seurata palvelun kokonaislaatuun vaikuttavien seikkojen toteutumista. Palveluyrityksen yksi tärkeimpiä tavoitteita on siis standardoida asiakaspalvelu kokonaisuutena, jotta yritys pystyisi johtamaan asiakaspalvelua eikä se olisi riippuvainen palvelua tekevästä henkilöstä.

Asiakaspalvelusta on lukuisia määritelmiä, joista muutama on esitetty alla.

Ylikosken (1997, 101) mukaan ”palvelukokemuksen jälkeen kuluttaja on joko tyytyväinen tai tyytymätön palveluun”.

Wilkien (1994, 541) mukaan ”asiakkaan tyytyväisyys tarkoittaa positiivista tunnereaktiota palvelukokemukseen”.

Harris (1996, 2) määrittelee asiakaspalvelun seuraavasti: ”asiakaspalvelua on kaikki se, mitä tehdään asiakkaan kokemuksen parantamiseksi”.

Edellä esitettyjen asiakaspalvelun sanallisten määritelmien ongelma on se, että ne rajoittuvat palvelutapahtuman (kappale 2.2) laadun ja palvelun määrittelemiseen. Tekijän mukaan asiakastyytyväisyys on laajempi käsite samalla tavalla kuin palvelun kokonaislaatu on laajempi käsite kuin pelkkä palvelutapahtuman laatu. Asiakaspalvelun kokonaisuus näkyy paremmin seuraavista Kotlerin ja Jacksonin määritelmistä.

Kotler (1997, 44) määrittelee ja nimeää asiakaspalvelun yhdeksi yrityksen ydinprosesiksi, joka on enemmänkin koko organisaation ajattelumalli kuin erillinen toiminto. Kotlerin mukaan asiakaspalvelun kuuluu siis kaikki ne toiminnot, joiden tarkoituksena on palvella asiakasta. Asiakaspalvelu käsittää asiakkaan kontaktoinnin, siis palvelukanavan, palvelutapahtuman, kyvyn ratkaista asiakkaan ongelmat ja kyvyn tuottaa tyytyväinen asiakas. Jacksonin (1998, 228) mukaan asiakaspalvelun pitäisi olla osa yritystrategiaa, jolloin sen vaikutus pitäisi näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa.



On kuitenkin huomattava, että asiakkailla on hyvin erilaiset palvelutarpeet erilaisissa tilanteissa. Rutiiniostoksen hinnaltaan merkityksettömän hankinnan aiheuttama palvelutarve on yleensä pienempi kuin suuren investoinnin kustannuksiltaan merkittävän hankinnan. Asiakkaiden odotustaso on Harriksen (1996,20) mukaan noussut merkittävästi, asiakkaat odottavat yhä nopeampaa, yksilöllisempää ja laadukkaampaa palvelua kuin aikaisemmin. Asiakaspalvelu on aina asiakkaan subjektiivinen mielipide, joten samasta palvelusta voi tulla sekä positiivista että negatiivista palautetta.

Lehtinen (1986, 64) määritteli palvelun kokonaislaadun, joka on esitetty aikaisemmin kuvassa 2.3. Tekijän mukaan asiakaspalvelua kokonaisuutena voidaan mitata Lehtisen määrittelemien laatuosien toteutumisenä:

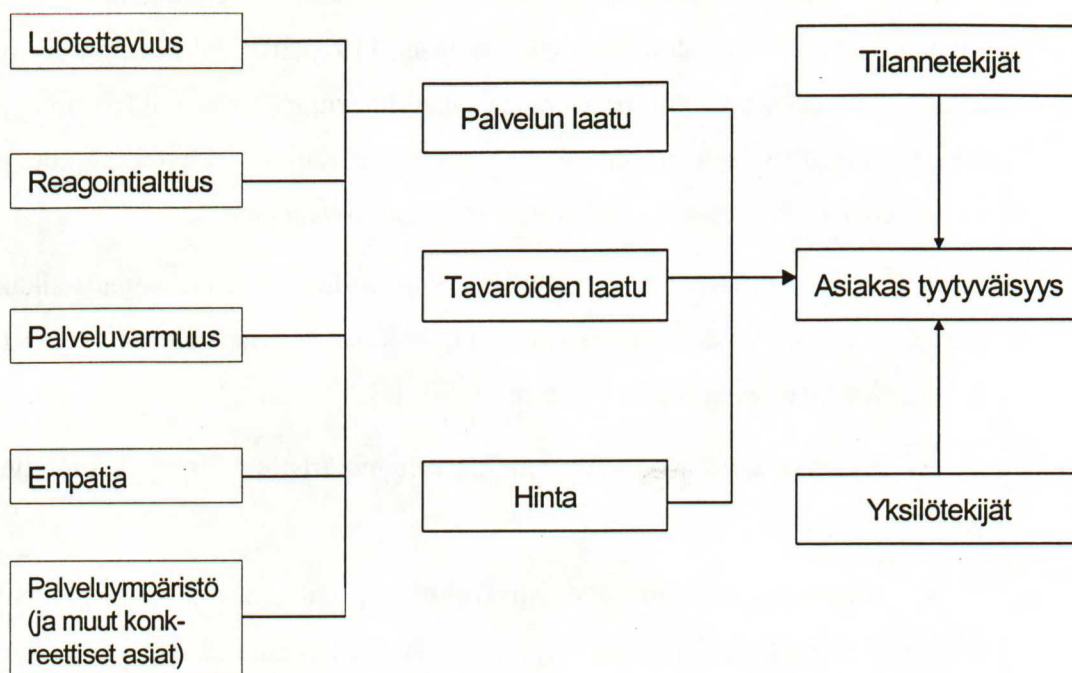
- **fyysinen asiakaspalvelu:** mm. palveluympäristö, viihtyvyys, tuotetietoisuus, välineistö
- **vuorovaikutteinen asiakaspalvelu:** mm. palveluhenkilöstö, palvelutilanne, vuorovaikutus, nopeus, ongelmanratkaisu, käyttökoulutus, valitusten käsittely
- **institutionaalinen asiakaspalvelu:** mm. imago, palvelukanava, toimitus, tuotteiden saatavuus, korjauspalvelut.

Vastaavasti Jackson (1998,228) määritteli asiakaspalvelun tärkeimmiksi elementeiksi kyvyn vastata asiakkaan vaatimukseen, toimitustarkkuuteen, ongelmanratkaisukyvyyn, tuotetietouden ja laskutustarkkuuden. Lisäksi Jackson jakaa asiakaspalvelun kolmeen alaluokkaan asiakaspalveluprosessin etenemisjärjestyksen mukaan:

- **ennakkoelementit:** palvelupolitiikka, myyntitilanne ja tuki
- **liiketoimintaelementit:** tuotteiden saatavuus, tilaamisen helppous ja luotettavuus jne.
- **jälkielementit:** takuu, korjauspalvelut, valitusten käsittely, käyttökulutus jne.

Kuitenkaan Lehtisen tai Jacksonin mallit eivät huomioi sitä, että asiakkaat (kuluttajat tai yritykset) arvioivat tyytyväisyyttään myös sen perusteella, mikä on palveluun liittyvien tavaroiden tai palvelun hinta heille. Palvelun hinnalla tarkoitetaan asiakkaan palvelusta

maksamaa hintaa. Zeithaml & Bitner (1996, 123) kuvasivat asiakastyytyväisyyden syntymisen seuraavasti:



Kuva 2.10 Asiakastyytyväisyys

Erilaisen näkökulman asiakastyytyväisyyteen tarjoavat Lelen ja Shethin (1991, 72-187) tutkimuksessaan. He korostavat tiedonkulun merkitystä asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa. Heidän mukaansa seuraavat asiat parantavan asiakastyytyväisyyttä:

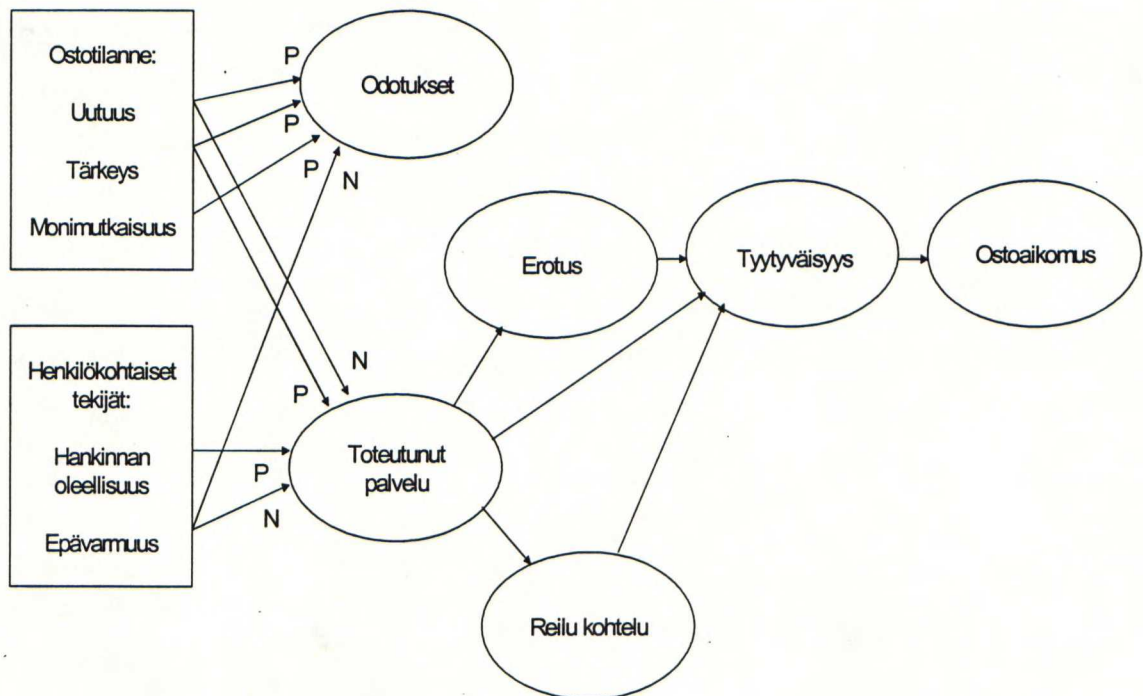
1. Asiakkaiden todellisten tarpeiden tunteminen.
2. Yrityksen eri toimintayksiköiden sisäiset, epäviralliset yhteydet.
3. Toimiminen lähellä asiakasta.
4. Nopea ja tehokas palautejärjestelmä.
5. Kannustejärjestelmät perustuvat asiakastyytyväisyyteen.
6. Jatkuva tuote- ja palvelukehitys.

Ylikosken (1997, 173 -175) mukaan hyvä viestintä palvelutilanteessa luo onnistumisen edellytykset palvelutapahtumalle. Palvelutilanteen pitäisi olla sellainen, että asiakas ymmärtää mitä palvelutapahtumassa tapahtuu ja miksi. Asiakaspalvelijoilla pitäisi olla



hyvä palveluasenne, tahdikkuus asiakkaita kohtaan, heidän pitäisi puhutella asiakkaita nimellä, käyttää kieltä ja termejä, jotka asiakas ymmärtää sekä pyrkiä korjaamaan mahdolliset virheet nopeasti. Lisäksi Ylikoski toteaa, että asiakas haluaa olla tietoinen palvelun kulusta, hallita palveluprosessia ja asiakaspalvelijan on kohdattava asiakas mielellään myös tunne tasolla.

Erityisesti yritysmarkkinoiden palvelujen asiakastyytyväisyyttä tai -tyytymättömyyttä ovat tutkineet Patterson ym. (1997, 4 – 5, 14). Heidän mallinsa huomioi useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksen: ostotilanteeseen yleensä vaikuttavat asiat (uutuus, tärkeys ja monimutkaisuus), yrityksen tai henkilökohtaiseen valintaan vaikuttavat tekijät (oleellisuus ja epävarmuus). Lisäksi tyytyväisyyteen vaikuttavat komponentit (odotukset, toteuma ja arviointi). Heidän mukaansa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on monia ja huomioon olisi otettava sekä niiden suorat että epäsuorat vaikutukset. Kuvassa positiiviset ja negatiiviset vaikutukset on esitetty kirjaimilla p ja n.



Kuva 2.11 Asiakastyytyväisyyteen ja ostoaikomuksiin vaikuttavat tekijät (Patterson ym. 1997, 13 sovellettu)

Tutkimuksen mukaan ostotilanteen uutuus, tärkeys ja monimutkaisuus vaikuttavat asiakkaan odotuksiin positiivisesti. Sen sijaan asiakkaan epävarmuus vaikuttaa odotuksiin

negatiivisesti. Se, millaiset odotukset asiakkaalla on, riippuu siis voimakkaasti ostotilanteesta ja henkilöstä.

Toteutuneeseen palveluun vaikuttavat positiivisesti ostotilanteen tärkeys ja hankinnan oleellisuus. Negatiivisesti vaikuttavat ostotilanteen uutuus ja ostajan tai palvelun kohteen epävarmuus.

Asiakastyytyväisyys muodostuu toteutuneen palvelun ja palveluodotuksien erotuksesta. Tutkimuksen mukaan asiakkaan kokemalla palvelun ”reiluudella” on suuri merkitys asiakkaan kokemaan asiakastyytyväisyyteen.

Lopuksi voidaan vielä todeta, että yrityksen omasta mielestä ”hyvä” asiakaspalvelu ei ole tärkeää vaan hyvän asiakaspalvelun ensisijainen tehtävä on saada palvelun käyttäjät tyytyväiseksi ostamaansa palveluun. Asiakastyytyväisyyden voidaankin kertoa sen, miten hyvin yritys on onnistunut palvelutarjonnassaan tai koetun palvelun tuottamisessa ja asiakkaan tavoitteiden tai odotuksien yhteensovittamisessa.

Haastateltujen henkilöiden mukaan asiakasuskollisuus on kiinteistöhuoltoyrityksille kannattavuuden ja kasvun kannalta erittäin tärkeä tekijä. Kuitenkin asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden välinen suhde ei ole täysin selvä. Heskett ym. (1997, 22) toteavat, että ei voida varmasti sanoa, että asiakastyytyväisyys johtaisi aina asiakasuskollisuuteen, esimerkiksi hinta voi aiheuttaa tyytyväisenkin asiakkaan siirtymisen kilpailijalle. Taas Rustin, Zahorikin ja Keininghamin (1995, 58) mukaan useat tutkimukset osoittavat yksimielisesti sen, että asiakastyytyväisyyden ja palvelun laatu vaikuttavat huomattavasti asiakkaiden uskollisuuden saavuttamiseen, markkinaosuuteen ja kannattavuuteen.

## 2.7 Asiakassuhteen pituus

Viime vuosina on alettu kiinnittää yhä enenevässä määrin huomiota asiakassuhteiden pituuksiin. Tämä johtuu varmaankin kahdesta erilaisesta seikasta. Ensimmäinen siitä, että tutkimuksissa on pystytty osoittamaan asiakassuhteen pituuden ja asiakaskannattavuuden välinen suhde. Tutkimukset (esim. Reichheld 1996 ref. Hope & Hope 1997, 165) ovat pystyneet osoittamaan pitkäaikaisten asiakassuhteiden tuoman paremman kannattavuuden. Toiseksi tutkimukset (esim. Bolton 1998, 59-61) ovat pystyneet osoittamaan



pitkän asiakassuhteen kestävän paljon enemmän vastoinikäymisiä ja ongelmia kuin lyhyen asiakassuhteen.

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden säilyttäminen erityisesti yritysmarkkinoilla on tärkeää, varsinkin silloin, kun asiakkaiden tilaukset ovat merkittäviä kooltaan. Lisäksi monet yritysmarkkinoiden erityispiirteet ja syyt vaikuttavat siihen, että yritykset pyrkivät nykyään pitkiin asiakassuhteisiin. Ensimmäinen syy on se, että kerran menetetty asiakasta on vaikeaa saada takaisin. Toinen syy on se, että yritysmarkkinoilla pitkäaikaiset asiakassuhteet antavat palveluyritykselle monenlaista hyötyä. Yleensä palveluyritys pystyy toimimaan tehokkaammin tutussa ympäristössä kuin tuntemattomassa. Pitkäaikaiset asiakassuhteet antavat palveluyritykselle arvokasta tietoa ja toimivat osittain myös esteenä kilpailijoiden alalletulolle (Schurr 1987, 69-71). Kolmantena syynä on markkinointikulujen ja muiden kiinteiden kulujen nousu uusissa asiakassuhteissa. Tämänkin takia nykyisten asiakassuhteiden hoito on edullisempaa.

Koska pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yritykselle tuottavia, kannattaa yritysten panostaa nykyisten asiakkaiden pysyvyyteen (Bolton 1998, 46) ja pyrkiä ennakkoimaan nykyisten asiakkaiden tarpeiden muutokset (Heskett ym. 1997, 60 – 63). Pitkäaikaiset asiakassuhteet tarjoavat yrityksille myös mahdollisuuden markkinoida ja myydä uusia palveluja ja tuotteita sekä saada niistä arvokasta asiakaspalautetta (Heskett ym. 1997, 62).

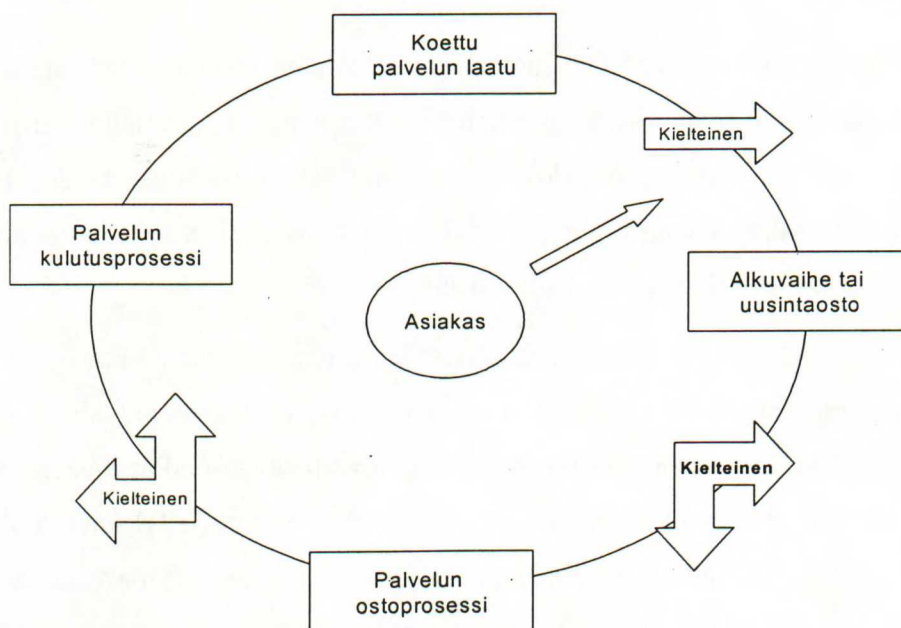
Jos pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tuottavia, asiakkaiden menettämistä pitäisi pystyä välttämään. Asiakkaan mahdollisen menettämisen kustannus tai saamatta jäänyttä tuottoa on vaikea laskea. Menetys muodostuu markkinointikulujen noususta, menetetyistä kaupoista, potentiaalisten asiakkaiden mahdollisesta menettämisestä, negatiivisista juorusta (Johnston & Hewa 1997, 468; Bolton 1998, 46).

Grönroosin (1998, 179 – 181) mukaan asiakassuhteen elinkaareissa on kolme eri vaihetta. Potentiaalinen asiakas, joka ei tiedä tai ei käytä palveluyrityksen palveluita, on alkuvaiheessa. Asiakas voi itse arvella tai markkinoilla vallitsevan tiedon mukaan päätellä palveluyrityksen pystyvän suorittamaan hänen tarpeensa. Palveluyrityksen markkinointi yrittää myös tehdä potentiaalisen asiakkaan tietoiseksi itsestään ja palveluntarjonnastaan. Mikäli asiakas arvelee potentiaalisen toimittajan pystyvän tuottamaan halutun palvelun, siirrytään elinkaaren toiseen vaiheeseen.

Ostoprosessin kuluessa potentiaalinen asiakas arvioi palvelutoimittajaa ja tarjottua palvelua suhteessa hänen tarpeeseensa, hänen haluunsa ja kykyynsä maksaa palvelusta sekä vertaa muihin vaihtoehtoihin palvelutoimittajiin. Jos potentiaalinen asiakas tekee positiivisen päätöksen, hän tekee ensimmäisen ostoksen.

Ostopäätös vie asiakkaan kolmanteen vaiheeseen eli kulutusprosessiin. Tämän prosessin aikana asiakas kokee palvelun kokonaislaadun ja asiakastyytyväisyyden kuten edellä on kerrottu. Mikäli asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, on asiakassuhteen jatkuminen ja uusintaostojen todennäköisyys merkittävästi suurempi kuin siinä tapauksessa, että asiakas pettyy saamaansa palveluun.

Asiakas voi poistua asiakassuhteen elinkaareltä missä vaiheessa tahansa tai siirtyä aina vain uuteen vaiheeseen. Monissa yrityspalveluissa palveluyritys pyrkii myymään myös muita tarjoamiaan palveluita samalle asiakkaalle. Kontaktit voivat olla yksi- tai kaksisuuntaisia koko elinkaaren ajan. Mitä useamman kierroksen asiakas on mahdollisesti kiertänyt, sitä paremmin pitäisi palveluyrityksen pystyä tuottamaan asiakkaan haluama palvelu. Haastateltujen henkilöiden mielestä varsinkin kiinteistöhuoltomarkkinoilla nykyisten asiakkaiden jalostaminen liiketoiminnan laajentamisessa on merkittävää. Merkittäväksi menestystekijäksi haastatellut henkilöt mainitsevat kyvyn ymmärtää asiakkaan todellisia tarpeita ja pystyä vastaamaan niihin kustannustehokkaasti.



Kuva 2.12 Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 1998, 180)



Grönroosin (1998, 197 - 199) mukaan markkinoinnilla on erilaiset tehtävät jokaisessa vaiheessa. Varsinkin kulutusprosessin aikana pitäisi pystyä saavuttamaan uudelleenmyyntiä, ristiinmyyntiä ja pysyviä asiakassuhteita. Paras tapa sitouttaa asiakas on tässä vaiheessa täyttää hänen tarpeensa niin, että hän voi luottaa palveluntuottajaan.

Usein kuvitellaan, että markkinointi on vai lupausten antamista, paras markkinointi on lupausten pitämistä. Tämä johtaakin usein siihen, että markkinointi on mukana kahdessa ensimmäisessä vaiheessa, jolloin asiakkaasta huolehditaan hyvin, mutta varsinaisessa palvelun toteutusvaiheessa asiakas unohtuu.

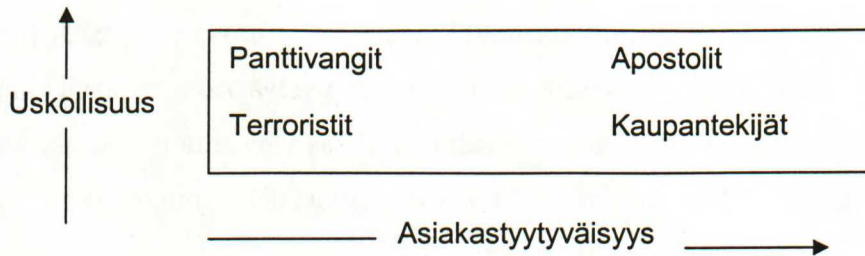
Asiakastyytyväisyyden (kohta 2.5) vaikutusta asiakassuhteen pituuteen erityisesti palvelun osalta on tutkinut Bolton (1998, 48, 59). Teoreettisesti asiakassuhde kestää niin kauan kuin asiakas uskoo jatkossa saavansa enemmän hyötyä kuin mitä hänen kustannuksensa ovat.

Asiakassuhteen kesto määräytyy seuraavan kaavan mukaan.

Asiakkaan kertynyt tyytyväisyys +/- Viimeisin kokemus (onnistuminen/epäonnistuminen)

Kaavaa voidaan tulkita siten, että pitkäaikainen hyvä asiakassuhde kestää enemmän vastoinkäymisiä kuin juuri alkanut asiakassuhde, missä asiakkaalle ei ole vielä kertynyt positiivisia palvelukokemuksia. Lisäksi asiakkaiden reaktioihin vaikuttaa palvelun merkitys, tärkeiden palveluiden tyytymättömyyttä asiakkaat sietävät paremmin (Bolton 1998, 59 – 61).

Jones & Sasser (1995, 91) ovat jakaneet asiakkaat asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden perusteella neljään luokkaan. Terroristit ovat tyytymättömiä palveluun ja heidän asiakasuskollisuutensa on huono. Terroristit levittävät asiakkaiden keskuuteen negatiivista viestiä. Panttivangit ovat tyytymättömiä palveluun, mutta he eivät voi vaihtaa palveluntuottajaa. Kaupantekijät ovat tyytyväisiä palveluun, mutta heidän asiakasuskollisuutensa on huono. He pyrkivät koko ajan alhaisempiin kustannuksiin palveluntuottajaa vaihtamalla eikä nykyistä toimintaa kehittämällä. Apostolit ovat tyytyväisiä palveluun ja suosittelevat palvelua myös muille.



Kuva 2.13 Asiakkaiden jako asiakastyytyvyyden ja -uskollisuuden perusteella (Jones & Sasser 1995, 91 sovellettu)

Kiinteistöhuoltoalalla pitkät asiakassuhteet ovat normaaleja. Varsinkaan tutkimuksen ja haastattelujen kohteena olevat rakennusten kiinteistöhoiton asiakassuhteet eivät muutu nopeasti. Sopimuspituudet ovat normaalisti vuosia ja asiakkaat jatkavat usein sopimuksia neuvottelemalla nykyisen palvelutuottajan kanssa. Tämän pitäisi tarjota kiinteistöhuoltoalan yrityksille mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi.



### 3. PALVELUYRITYKSEN KILPAILUKEINOT JA LISÄARVO

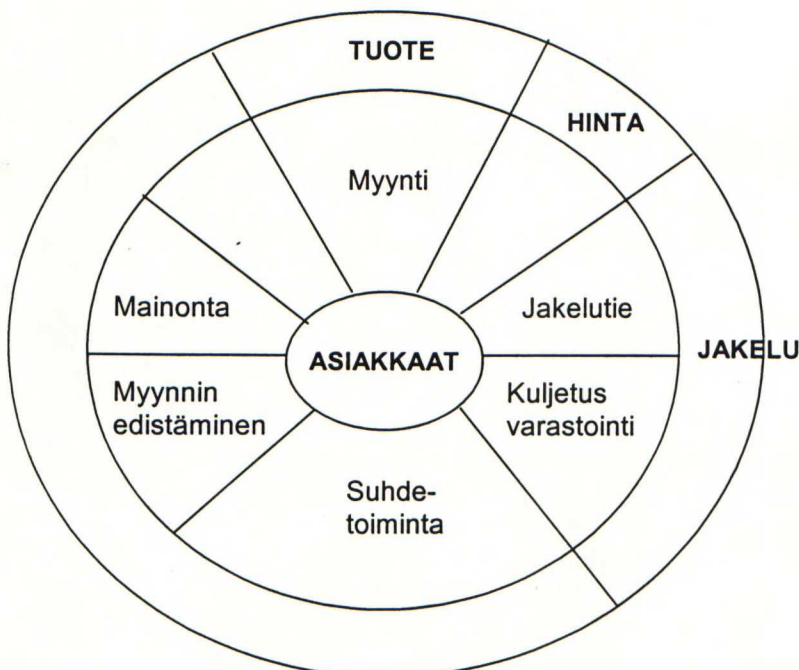
#### 3.1 Kilpailukeinot

Markkinoinnissa käytettyjä keinoja kutsutaan markkinoinnin kilpailukeinoiksi. Kilpailukeinot muodostavat kokonaisuuden, ja yksittäistä keinoa koskevia ratkaisuja mietittäessä tavoitellaan aina myös keinojen yhteisvaikutusta. Kilpailukeinojen kokonaisuutta eli yhdistelmää kutsutaan markkinointimixiksi (Ylikoski 1997, 106). Markkinoinnin kilpailukeinot ja niiden laajuus ovat kuitenkin muuttuneet markkinoinnin ajattelun kehityksen tahdissa.

Varmasti tunnetuin ja yleisin markkinoinnin kilpailukeinojen jaottelu on McCarthyn kehittämä. Siinä puhutaan neljästä markkinointimixin osatekijästä, P:stä: tuote (palvelu; Product), hinta (Price), jakelutie (Place) ja markkinointiviestintä (Promotion).

Tähän jaotteluun on 1980-luvulla lisätty vielä kolme P:tä: henkilöstö (People), tapa toimia (Politics) ja julkisuus/mielikuva (Publicity).

Seuraavan kuvion on tarkoitus selvittää tekijöitä, joita yritys kohtaa markkinoilla:



Kuva 3.1 Kilpailukeinot (Gustaffson & Mannermaa 1985, 36 sovellettu)

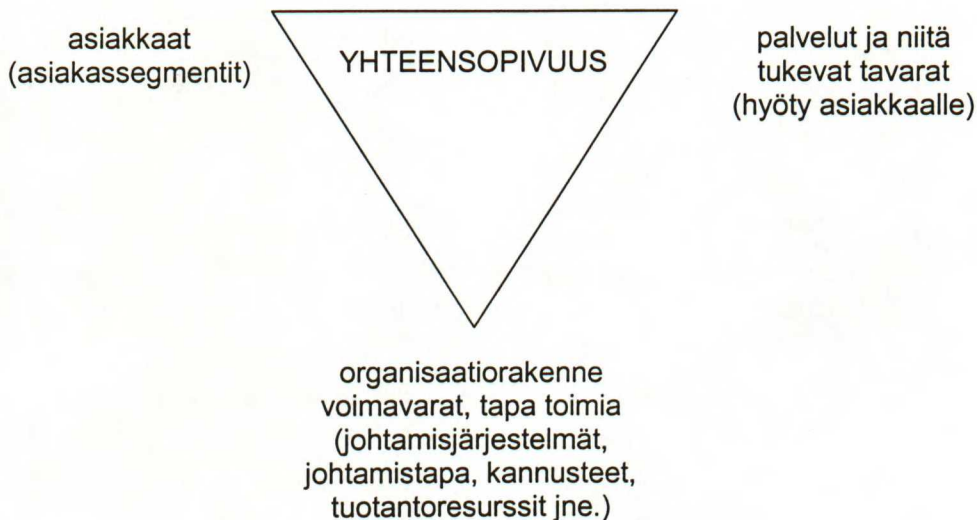
Markkinointimixiä koskevat päätökset ovat osa markkinoinnin suunnittelua, joka puolestaan pohjautuu koko organisaation strategiseen suunnitteluun (Kotler 1997, 22). Yrityksissä markkinoinnin keskeiset tavoitteet koskevat palveluiden myyntiä ja markkinaosuutta.

### 3.1.1 Tuote

Tässä tutkimuksessa tuote sana sisältää aikaisemmin esitetyn palvelun ja yrityksen ta-  
van toimia eli palveluajatuksen.

Tuote on se, minkä asiakas ostaa. Se voi siis olla tavara tai palvelu. Asiakkaan tulee aina tietää, mitä hän haluaa ostaa ja myyjän tulee aina pystyä tämä kertomaan. Perusajatus on, että ostaja hankkii tavaroita tai palveluja ratkaisuksi johonkin ”ongelmaansa”; hän tavoittelee itselleen jotakin hyötyä tästä ratkaisusta (Ylikoski 1997, 144).

Asiakas tavoittelee siis hyötyä itselleen ja yrityksen palvelun pitäisi toteuttaa tämä hyöty. Palvelun tuottajan ei aina ole helppo muuntaa asiakkaan tavoittelemaa hyötyä konkreettiseen muotoon. Palveluyritys joutuu kuitenkin rakentamaan itselleen palveluajatuksen. Palveluajatuksessa yritys joutuu yhteen sovittamaan palvelunsa, organisaationsa ja asiakkaansa.



Kuva 3.2 Palveluajatuksen osat (Jahnukainen, Junnelius & Sonkin 1998, 16 sovellettu)



Palveluajatuksen pitäisi kertoa organisaation menestystekijät eli miten organisaatio toimii, on kannattava ja saavuttaa tavoitteensa.

Palveluajatukseseen vaikuttaa markkinoilla esiintyvä kilpailu. Yritykselle ei riitä se, että se kertoo tuotteensa tai palvelunsa olevan tietynlainen, koska markkinat tarkastelevat näitä aina suhteellisessa mielessä, ts. verrattuna muihin vastaaviin. Mittarina on aina niiden asemoituminen kilpailijoiden vastaavaan tarjontaan.

Tämän vuoksi yrityksen tulee tietää tuotteistaan tai palveluistaan:

- miten erottua muista vastaavista
- miten asemoituvat suhteessa kilpailijoihin
- mikä on niiden elinkaari ja nykyinen vaihe
- millaisen tuote- ja palvelukokonaisuuden ne muodostavat

Palveluajatukseseen vaikuttavat jo mainitut asiakkaan tarve ja organisaation nykytilanne sekä lisäksi yhteiskunnalliset muutostrendit. Yrityksen tulee siis tietää yhteiskunnan taloudellisista, asenteellisista, elämäntyylien, lakien ja teknologisista muutoksista.

Tässä tutkimuksessa on palvelua, palvelun luonnetta ja - laatua käsittely tarkemmin jo luvussa 2.

### 3.1.2 Hinta

Hinta on keskeinen markkinoinnin kilpailukeino, koska hinnoittelu vaikuttaa suoraan yrityksen tuottoihin. Tämän vuoksi yrityksen kannalta on erittäin tärkeää onnistua hinnan määrittelemisessä. Hinta onkin ainoa markkinointimixin osa, joka tuo organisaatioon rahaa. Muut mixin osat vain kuluttavat sitä. Pääsääntöisesti hintapäätökset liittyvät tuotteeseen tai palveluun ja ne on määriteltävä tilanne- tai asiakaskohtaisesti.

Hinnoittelun tavoitteena on voiton maksimoiminen pitkällä aikavälillä. Palveluiden hinnoittelussa tavoitteena voi olla myös kanta-asiakkuuden maksimointi, jolloin tavoitteena on taata tietyltä asiakasryhmältä saatava tuotto tai kapasiteetin maksimaalinen käyttö (Lovelock 1996, 364-369)

Yleistä hinnan määrittelemisissä ovat kuitenkin seuraavat kysymykset:

- mihin tekijöihin yrityksen hinnoittelu perustuu
- mikä on yrityksen tuotteen/palvelun ja hinnan suhde
- millainen on yrityksen hinnoittelun joustavuus
- miten hinnan määrittäminen on suhteessa yrityksen tuottoihin

Hinta kilpailuparametrina muodostuu itse hinnasta, hintaporrastuksesta eli alennuksista ja maksuehdoista. Hintaa koskevat päätökset tehdään samanaikaisesti tuote- ja saatavuusratkaisujen kanssa, sillä esimerkki tuotteen laatua, elinikää ja imagoa koskevat päätökset vaikuttavat hinnoitteluun ja jakelutien valintaan.

Hinnoittelutekniikoihin sisältyy hinnoittelun soveltaminen asetetun hintapolitiikan mukaisesti. Hintapolitiikka kattaa kaikki yrityksen hintapäätöksiä koskevat periaatteet ja niiden soveltamisen käytännössä.

Rope & Vahvaselkä (1995, 139) mukaan hinnoittelupolitiikka sisältää seuraavat tasot:

1. Hinnoittelumenetelmän määrittely ja hinnoittelun tavoitteet liiketoimintaan kytkettynä.
2. Hintojen julkistus markkinoilla eli hinnoittelutekniikat.
3. Hinnoittelukäytännön soveltaminen eri tilanteissa (hintaporrastus).

Käytännössä kiinteistöhuoltoalalla hinnoittelu tapahtuu omien kustannuksien ja kilpailijoiden hintojen perusteella. Koska kysyntä on alalla melko joustamatonta ja kustannukset hyvin samankaltaiset, niin hintatason määrittelee yrityksen halu kasvaa markkinoilla.

Kiinteistöhuoltoalalla hinnan vertaaminen on vaikeaa. Sopimuksessa on paljon erilaisia veloituksia, eikä tiedetä etukäteen kuinka paljon töitä tehdään yksikköhinnoilla sopimustöiden lisäksi. Lisäksi kiinteistöhuoltoalalla on normaali palvelujen hinnoittelun ongelma. Hinta sinänsä näyttää selkeältä: ”kuukausiveloitus palvelusopimuksen mukaisesti töistä 10 000 euroa”. Hinta saattaa kuitenkin olla ostajalle hyvinkin abstrakti asia, vaikka palvelusopimus määrittelee tehtävät palvelut hyvinkin tarkkaan. Asiakas kysyy: ”Mitä meidän yrityksemme tuolla hinnalla oikeastaan saa?” Tästä huolimatta hinnalla on erittäin voimakas vaikutus kiinteistönomistajien ostokäyttäytymiseen.



Kiinteistöhuoltoalan erikoisuutena on lisäksi se, että sopimuksen ovat nykyään vuosia kestäviä, eikä hintoja ole helppo korottaa kesken sopimuskauden.

Lisäksi palveluorganisaation kapasiteetin riittävyys on sidoksissa aikaan, esimerkiksi jäähdytysasentajia ei riitä millään kaikkiiin kiinteistöihin, kun ensimmäinen kuuma päivä tulee keväällä.

### 3.1.3 Saatavuus

Saatavuus-käsite sisältää kaksi toisiinsa liittyvää toimintasektoria: jakelutien ja fyysisen jakelun. Jakelutiestä käytetään usein nimitystä markkinointikanava. Yleismääritelmä saatavuudelle ei oikein sovi palveluille. Parempi määritelmä on ”palvelun saatavuus on edellytys sille, että asiakas voi käyttää palvelua” (Ylikoski 1997, 134).

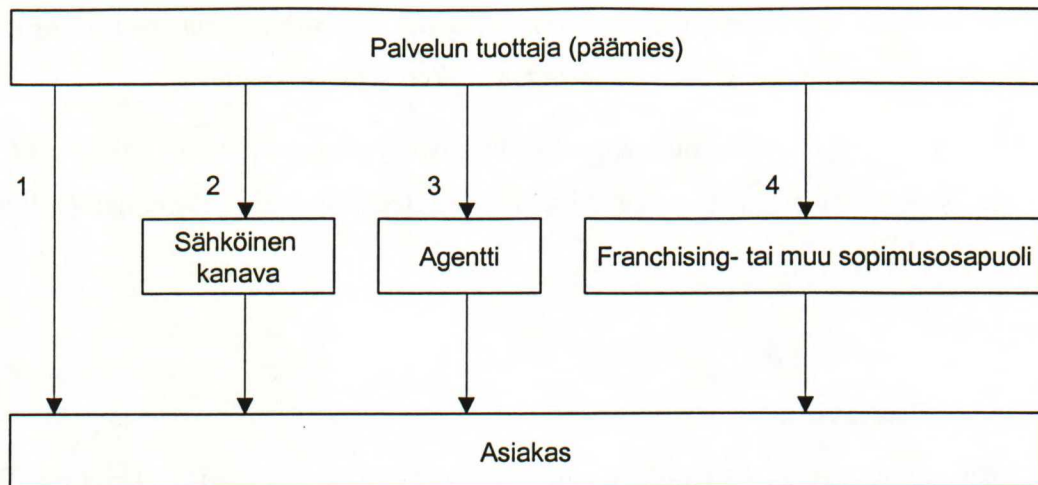
Jakelulla yritys pyrkii saamaan tuotteensa ja palvelunsa asiakkaiden saataville. Palvelun saatavuus eli palvelun jakelu onkin asiakkaan näkökulmasta jo palvelua (Palmer 1994, 214).

Jakelutien valinnan peruskysymys on selvittää se, mikä jakelutie on kokonaisuudessaan tehokkain kustannukset huomioon ottaen. Tuotteiden valmistaja käyttää jakelussa usein välikäsiä, tukku- ja vähittäiskauppaa, jotka huolehtivat siitä, että valmistajan tuotteet ovat asiakkaiden saatavilla oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Jakelutie voi huolehtia monista eri tehtävistä kuten tavaroiden varastoinnista, kuljetuksista, markkinoista ja asiakkaiden luototuksesta.

Palvelut ovat sidottuja yleensä tiettyyn paikkaan ja mahdollisesti tiettyyn henkilöön. Palveluja ei näin ollen voi tuottaa siellä, missä tuotanto olisi edullisinta ja siirtää sinne, missä kysyntää olisi eniten (Palmer 1994, 214).

Palveluiden jakeluun liittyviä ratkaisuja ovat palveluorganisaation sijaintipaikan valinta ja toimipisteiden lukumäärä. Lisäksi tulee päättää, käytetäänkö palvelun toimittamisessa asiakkaille välikäsiä vai ei.

Mikäli palveluissa on jakelutie, niin se on yleensä lyhyt, käytännössä yksiportainen.



Kuva 3.3 Palvelun jakelutiet (Payne 1993, 147 sovellettu)

Välikäsien käyttöön liittyy palvelujen kohdalla kuitenkin ongelmia. Palvelun laatu syntyy usein vuorovaikutustilanteessa. Ellei franchising-yrittäjä osaa tai halua tuottaa samanlaista palvelua kuin päämies, päämiehen imago kärsii (Zeithaml ja Bitner 1996, 343-344).

Keskeistä markkinointiosaamisen kannalta ovat jakelutien taloudelliset kriteerit, sopivuus, luotettavuus ja toimivuus ja valvontamahdollisuudet.

Markkinointikanavan valinnan lähtökohtana tulee aina olla lopullinen asiakasryhmä. Kohderyhmän jakelupäätöksen perustaksi selvitettäviä asioita ovat: mahdollisten asiakkaiden määrä, asiakkaiden maantieteellinen sijainti, ostotiheys, ostopäätösten tekijä, vastaavat tuotteet/palvelut, joita on totuttu ostamaan ja asiakkaan haluamat tuotteeseen kytkettävät lisäpalvelut.

Kanavapäätökseen vaikuttavat myös lanseerattavan tuotteen mahdolliset vaikutukset. Ropen ja Vahvaselän (1995, 151) mukaan tällaisia tuotekohtaisia vaikuttavia tekijöitä ovat mm.:

- tuotteen/palvelun monimutkaisuus
- tuotteen haluttu imago
- huoltopalveluiden tarve
- tuotteen absoluuttinen kalleus tai voittotavoite
- pilaantuvuus tai varastoitavuus



Saatavuus ei ole ollut kiinteistönhuoltoalalla kovin merkittävä kilpailutekijä. Asiakkaat eivät yleensä tule palvelun tuottajan luo kiinteistöhuoltoalalla vaan palvelu tuotetaan asiakkaan luona. Varsinaista muuta jakelutietä ei ole aikaisemmin ollut kuin suoramyynti asiakkaalle. Tilanne tulee muuttumaan, koska osa kiinteistöpalveluita tuottavista yrityksistä antaa tietyn asiakassegmentin franchising-yrittäjien hoidettavaksi. Tällöin edellä kuvatut saatavuuteen liittyvät asiat saavat paljon nykyistä merkittävämmän roolin.

### 3.1.4 Myynninedistäminen

Markkinointiviestintään sisältyvät kilpailukeinot ovat

- henkilökohtainen myyntityö
- mainonta
- myynninedistäminen
- suoramarkkinointi
- suhde- ja tiedotustoiminta

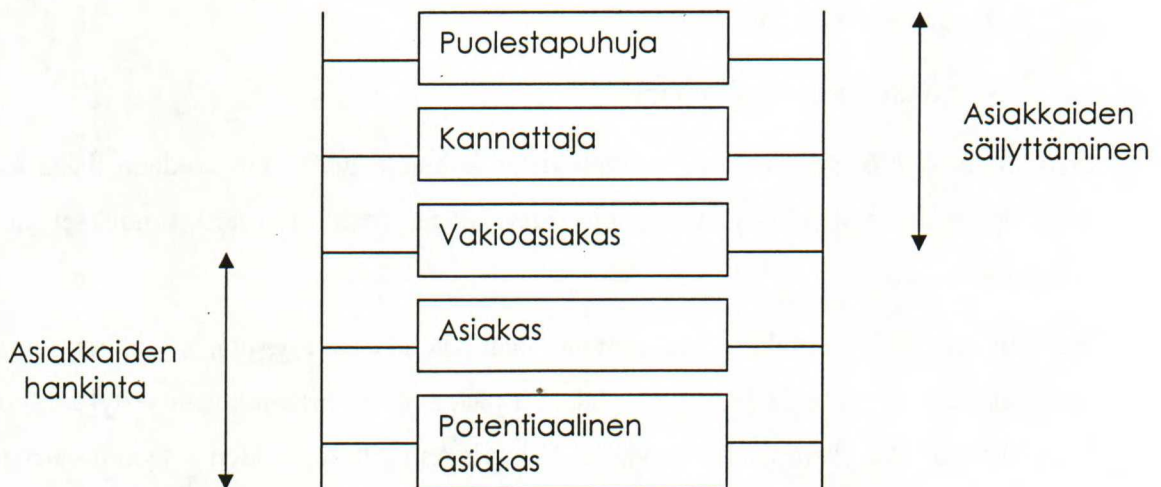
Lovelockin (1996, 378) mukaan palveluyritys kohdalla luetteloon voidaan lisätä vielä asiakaspalvelu, asiakkaille jaettava ohjemateriaali ja yritysilme (värit, tunnukset, julkisivu, työasut, jne.).

Palveluyrityksissä työntekijät ovat nimenomaan lähellä asiakasta ja pystyvät tarjoamaan henkilökohtaista palvelua ja myyntityötä. Eli pääpaino on nimenomaan yrityksen koko henkilöstöllä eikä yksittäisellä myyjällä. Kiinteistönhuoltoliikkeiden myynninedistämisen erottautumiskysymys on, miten se pystyy motivoimaan kaikki työntekijänsä jatkuvaan myynti- ja markkinointityöhön. Tämä asettaa valtavan määrän haasteita yritysten sisäiselle koulutukselle ja esimiehille, jotka motivoivat alaisiaan ko. työhön.

Palvelujen kohdalla henkilökohtainen myyntityö voi tapahtua joko ennen palvelua tai palveluprosessin aikana (Ylikoski 1997, 158). Kiinteistöhuollossa palveluprosessin aikainen myynti korostuu, koska myynnistä voi suurempi osa tulla yksikköhintaisista tai muista lisäpalveluista, jotka eivät kuulu varsinaiseen kiinteään palvelusopimukseen.

Kun kiinteistöhuoltopalvelua ajatellaan palveluprosessina, jonka aikana palvelutuottajan ja asiakkaan henkilöstö kohtaavat erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä, korostuu kontakti-henkilöiden tärkeys ja heidän kykynsä toimia erilaisissa olosuhteissa ja tilanteissa. Hyvän asiakassuhteen tavoitteena on yhteistyö, luottamus, keskinäinen ymmärrys, yhteisvastuullisuus ja halu parantaa asioita. Näitä tavoitteita on vaikea saavuttaa ilman hyviä kontaktihenkilöitä, jotka tekevät jokapäiväistä myynninedistämistä ja markkinointia tekemällä työnsä hyvin ja pitämällä asiakkaalle annetut lupaukset.

Kiinteistöhuoltoon sopii hyvin suhdemarkkinoinnin idea, missä keskitytään asiakkaan arvoon pitkän ajan kuluessa, koska kiinteistöjen elinkaari on pitkä ja käyttäjät eivät vaihda tiloja jatkuvasti. Suhdemarkkinoinnin teoreettisena ajatuksena on potentiaalisten tai nykyisten asiakkaiden nostaminen tikapuita pitkin. Mitä korkeammalle asiakas saadaan, sitä varmemmin tuotto paranee ja asiakas puhuu palvelutuottajan puolesta markkinoilla (Christopher ym. 1991, 22; Grönroos 1997, 407).



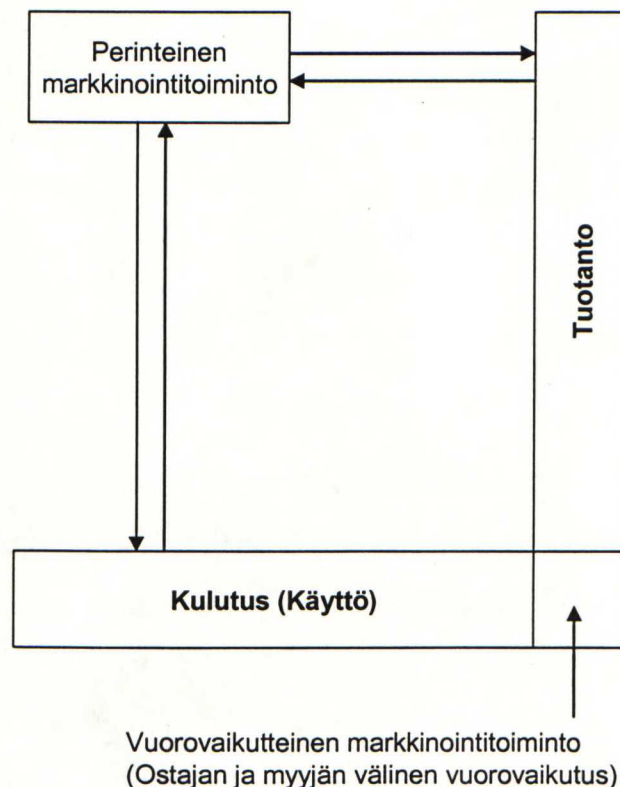
Kuva 3.4 Asiakasryhmät uskollisuuden mukaan (Christopher ym. 1991, 22 sovellettu)

Vaikka uusien asiakkaiden hankinta on erittäin tärkeää, on hyvä huomata nykyisten asiakkaiden tarjoamat mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämiseksi. Grönroos (1998, 199 - 201) kutsuu jatkuvien ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittymistä suhdemarkkinoinniksi. Suhdemarkkinointi on osa myynninedistämistä, koska sen avulla pyritään pitämään nykyiset asiakkaat ja nostamaan heitä Christopherin tutkimuksen mukaisilla portailla.



Yrityksellä on Grönroosin mukaan kaksi markkinointistrategiavaihtoehtoa: suhdepainotteinen- ja vaihtomarkkinointi. Suhdepainotteinen markkinointi pyrkii vuorovaikutukseen yrityksen ja asiakkaan välillä. Tätä suhdepainotteista markkinointia on kutsuttu kuvassa 3.5 vuorovaikutteiseksi markkinointitoiminnoiksi. Palveluntuottaja pyrkii tehostamaan toimintaansa koko ajan asiakkaalta saamansa palautteen mukaan ja molemmat osapuolet ovat määrittelemässä yhteistyön muotoja ja palvelun laajuutta. Vaihtomarkkinointi pyrkii vain tuotteen tai palvelun myymiseen. Tällöin markkinointi on usein irrallinen toiminto. Tosin voidaan todeta, että kaikki asiakkaat eivät halua vuorovaikutteista suhdetta palvelun tuottajaan, vaan heille riittää, että saavat haluamansa palvelun. Asiakkaan valinta riippuu usein tuotteesta tai palvelusta sekä sen merkityksestä asiakkaalle. Joskus vaihtomarkkinointivaihe on pakollinen ennen suhdestrategiaan siirtymistä (Grönroos 1998, 200 - 201).

Grönroos (1998, 196 - 197) on kuvannut palvelujen vuorovaikutteista markkinointitoimintaa tilanteeksi, jossa esiintyy totuuden hetkiä tai tilaisuuksia. Näissä hetkissä palveluhenkilöstö luo pohjan myynninedistämiseksi ja uusintaostoille.



Kuva 3.5 Palveluorganisaatioiden kaksi markkinointitoimintoa (Grönroos 1983, 62)

Grönroosin (1998, 196-197) mukaan perinteinen markkinointitoiminto on lähinnä mas-samarkkinointitoiminto. Vuorovaikutteinen markkinointitoiminto on ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta.

### 3.2 Kilpailuetu

Kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on arvo, jonka yritys kykenee tuottamaan asiakkailleen (Porter 1991, 10). Kilpailuedun lähtökohtana voi olla absoluuttinen tai suhteellinen paremmuus kilpailijoihin verrattuna (Lahti 2002, 122-125). Kilpailuetu muodostuu joukosta ominaisuuksia ja etuja, jotka ovat ylivoimaisia kilpailijoiden tarjoamiin vastaaviin etuihin nähden ja jotka ovat kohderyhmän mielestä tärkeitä. Mahdollisia kilpailuedun lähteitä voivat olla kaikki markkinointimixin osatekijät (Lynch 1994, 25-26).

Kolme edellä esitettyä määritelmää kilpailuedulle kertoo sen, että ei ole olemassa yhtä määritelmää kilpailuedulle vaan eri tutkijat näkevät sen eri tavalla.

Lahden (2002, 122-125) mukaan kilpailuedun lähde jakaantuu kahteen eri peruslähtökohtaan:

- absoluuttinen kilpailuetu
- komparatiivinen kilpailuetu

Absoluuttinen kilpailuetu perustuu kustannusetuun. Absoluuttinen kilpailuetu voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin:

- hinnoitteluylivoima
- markkinajohtajuus
- osaamisyivoima

Hinnoitteluyivoima perustuu optimaalisen yrityskoon tuomaan tehokkuusetuun yrityksen tuotantoprosesseissa tai kokemuksen hankkimiseen kilpailijoita nopeammin.

Markkinajohtajuus on mahdollinen kilpailuedun tyyppi kaikilla oligopolistisilla toimialoilla. Markkinajohtajuus voi perustua segmentointiin tai tuotedifferointiin, joiden avulla yritys hallitsee osaa potentiaalisista markkinoista.

Osaamisyivoima ilmenee teknologian hallintana ja kansainvälisinä patenteina tai tavaramerkkeinä. Osaamisyivoima on tyypillinen korkean teknologian toimialoilla, mutta



mahdollinen myös muilla toimialoilla. Ylivoimaosaamisen perustana voi olla myös alan toimintalogiikan ylivoimainen hallinta.

Komparatiivinen kilpailuetu perustuu keskeiseen markkinoiden hyväksikäyttöön ajatuksella ”nopeat syövät hitaat”, missä oleellista on markkinoiden tilan ja ajan hallinta.

Komparatiivinen kilpailuetu voidaan jakaa viiteen eri tyyppiin:

- tuotannon alueellinen sopeutus
- ekologinen kilpailuetu
- markkinarajapintojen hallinta
- verkostojen hallinta
- ajan hallinta

Tuotannon alueellinen sopeutus voi tarkoittaa menestyksellistä taloudellisten alueellista voimavarojen hyödyntämistä. Esimerkki alueellisesta kilpailuedusta voisi olla maaseudun koulutetun työvoimareservin hyödyntäminen.

Ekologinen kilpailuetu perustuu yrityksen sopeutumiselle markkinoihin samalla tavalla kuin kasvit tai eläimet sopeutuvat luonnon olemassaolon taisteluun. Ekologinen kilpailuetu on tyypillinen kaupalle ja palveluille.

Markkinarajapintojen hallinnassa yrityksen ei tarvitse olla vahva koko markkinassa vaan ainoastaan parhaiden asiakkaittensa osalta.

Verkostojen hallinnassa kilpailuetu perustuu markkinoiden eri osapuolien (asiakkaat, rahoittajat, hankkijat jne.) ja yhteiskunnan kilpailijoita parempaan hallintaan.

Ajan hallinta tarkoittaa toiminnan rytmittämistä markkinoiden mukaan ja lyhyempiä toimitusaikoja asiakkaille.

Lahden (2002, 126) mukaan esitetyt kilpailuedut eivät käytännössä ole erillisiä vaan ne ovat yhdistettävissä. Markkinoilla vallitsevat kilpailuedut eivät ole pysyviä vaan ne muuttuvat koko ajan tuotteiden, palveluiden, alueiden ja tekniikan muutosten mukana. Myös asiakkaiden mieltymykset ja tarpeet muuttuvat, mikä osaltaan vaikuttaa mahdollisiin kilpailuetuihin ja niiden hyödyntämiseen.

Kamenskyn (2001, 247) mukaan kilpailuetu liittyy yrityksen strategiaan ja kykyyn erottaa kilpailijoista. Kilpailuetu voidaan jakaa kahteen pääryhmään: parempi hyö-

ty/hinta-suhde asiakkaalle tai parempi keskittäminen. Parempi asiakkaan kokema arvo suhteessa kustannuksiin eli parempi hyöty/hinta-suhde voi perustua yksittäiseen kilpailuetuun, kuten paras tai nopein huolto, ainutlaatuinen tuote, pienimmät valmistuskustannukset, paras raaka-aine tai hienoin design. Paremman keskittämisen tapauksessa ei kilpailla koko toimialalla kokonaisuudessaan, vaan keskitytään tuote- tai asiakaskohtaisesti. Voidaan keskittyä tuotevalikoimaan tai tuotekonseptiin: millaisia tuote-, palvelu- ja asiakkaan ongelmanratkaisukokonaisuuksia tarjotaan.

Porterin (1991, 15) mukaan yrityksen kilpailuetu perustuu asiakkaille tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseksi tarvittavat kustannukset. Arvo on siis se määrä, jonka kuluttajat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Kilpailijoihin verrattuna ylivertainen kilpailuetu perustuu siihen, että tarjotaan samat edut kuin kilpailijalla, mutta alhaisemmalla hinnalla, tai siihen, että tarjotaan ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat reilusti kilpailijoita korkeamman hinnan.

Pitkäaikainen markkinoilla menestymisen perusta on se, että yrityksellä on pysyvää kilpailuetua muihin alalla toimijoihin nähden. Kilpailuetu tarkoittaa sitä, että yritys pystyy selviytymään kilpailuvoimien keskellä paremmin kuin kilpailijansa. Ennen kuin yritys valitsee kilpailustrategiansa, sen täytyy päättää, minkä tyyppistä kilpailuetua se haluaa kilpailijoihinsa nähden saavuttaa, ja mikä on sen strateginen kohderyhmä markkinoilla (Porter 1991, 11 - 12).

Porterin (1991, 24) mukaan kilpailuetua voidaan saavuttaa periaatteessa, joko alhaisilla kustannuksilla tai differoinnilla. Kustannusetu ja differointi perustuvat toimialan rakenteeseen ja ovat tulos yrityksen kyvystä tulla toimeen viiden toimialan kilpailutekijän (hankkijat, korvaavat tuotteet, asiakkaat, potentiaaliset tulokkaat ja alalla olevat kilpailijat) kanssa. Kun kustannusjohtajuus ja differointi yhdistetään yrityksen toimintakenttään, jolla yritys pyrkii kilpailuetuaan hyödyntämään, saadaan kolme perusstrategiaa, joiden avulla voi saavuttaa keskimääräistä paremman menestyksen. Nämä strategiat ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Keskittymisstrategiassa on kaksi vaihtoehtoa: kustannuspainotteinen ja differointipainotteinen strategia.

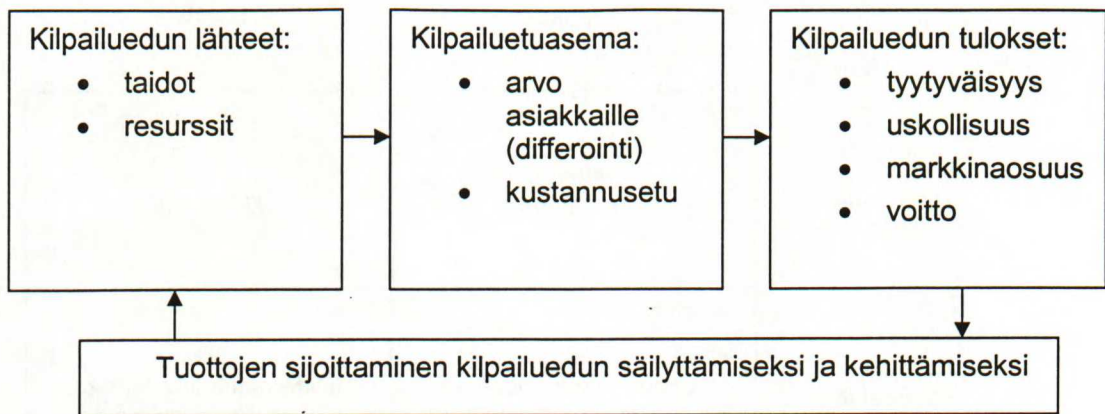


		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILU KENTTÄ	Laaja kohdealue	1. Kustannus- johtajuus	2. Differointi
	Kapea kohdealue	3A. Kustannuspainotteinen keskittymisstrategia	3B. Differointipainotteinen keskittymisstrategia

Kuva 3.6 Kilpailuedun kolme perusstrategiaa (Porter 1985,25)

Kukin strategioista merkitsee aivan erilaista tietä kilpailuetuun: valittava kilpailuedun tyyppi yhdistetään siihen strategiseen kohdealueeseen, jolla kilpailuetu halutaan saavuttaa. Kustannusjohtajuuden ja differoinnin strategioissa kilpailuetu pyritään saavuttamaan laajassa segmentissä, kun taas keskittymisstrategiat kohdistuvat kapeaan segmenttiin. Kunkin perusstrategian toteuttamiseksi tarvittavat erityistoimenpiteet vaihtelevat paljon alan mukaan. Samoin vaihtelee se, mikä perusstrategia on mahdollista toteuttaa. Perusstrategian valinta ja toteuttaminen ei ole lainkaa yksinkertaista, mutta se on kuitenkin looginen tie kilpailuetuun ja sitä on kokeiltava jokaisella toimialalla (Porter 1991, 25).

Day ja Wensley (1988, 1-20) käsittelevät Porterin määritelmää täydentäen kilpailuetua seuraavan sivun kaavion mukaisena dynaamisena prosessina. Kilpailuetu määritellään kiertokulkuna, jossa erotellaan kilpailuedun lähteet (ylivoimaiset taidot, resurssit ja kontrolli), kilpailuedun asema (ainutlaatuinen arvo kuluttajalle tai suhteellisesti alhaisemmat kustannukset) sekä toiminnan tulokset (tyytyväisyys, uskollisuus, markkinaosuus tai tuottavuus). Mallissa kilpailuedun lähteiden avulla saavutetaan kilpailuetu asema, josta on seurauksena yritykselle myönteiset tulokset.



Kuva 3.7 Kilpailuedun peruselementit (Day & Wensley 1988, 10)

Day ja Wensley (1988, 1-20) korostavat kuluttajien tyytyväisyyttä kilpailuetuun liittyen sekä sitä, että yritysten tulisi keskittyä kuluttajiin ja heidän tarpeisiinsa. Kuluttajien haluja ja tarpeita analysoitaessa tulisi keskittyä sellaisiin ostajaryhmiin, joilla on samanlaiset tarpeet ja jotka muodostavat yhtenäisen markkinasegmentin. Kilpailuedun saavuttaminen on mahdollista, jos kuluttajien tarpeiden ja kilpailijoiden tarjoaminen hyötyjen välillä on eroa. Kuluttajien tyytyväisyyttä analysoitaessa tulisi tavoitteena olla ainutlaatuisen edun luomisen mahdollisuudet.

Danin ja Wensley (1988, 1-20) mukaan kilpailuedun analyysissä tarkastellaan kilpailijoiden välisiä eroja ja kilpailuedun lähteinä ovat erityiset taidot, resurssit ja kontrolli. Erityiset taidot antavat yritykselle mahdollisuuden erottua kilpailijoistaan. Esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden tunteminen antaa yritykselle etulyöntiaseman asiakkaiden palveluun ja heidän tarpeidensa tyydyttämiseen. Tutkimus- ja kehitystaitojen avulla voidaan tuotekehittelyssä saavuttaa etua kilpailijoihin nähden. Ylivertaiset resurssit mahdollistavat kilpailuedun synnyn. Esimerkkejä resursseista ovat vahva jakelukanavaverkosto tai suuri tuotantokapasiteetti. Ylivertainen kontrolli tarkoittaa mahdollisuutta seurata ja analysoida yrityksen prosesseja ja tuloksia. Tehokkaan kustannuskontrollin avulla voidaan esimerkiksi selvittää ne alueet, joissa on eniten parantamisen varaa ja joista saadaan suurin hyöty.



Connerin (1991, 122) mukaan yrityksen kyky saavuttaa ja säilyttää tuottoisa markkina-asema on riippuvainen yrityksen kyvystä saavuttaa ja pitää etulyöntiasema tuotannon ja jakelun kannalta keskeisten resurssien suhteen. Myös Rumelt (1991, 168) painottaa, että saman toimialan yritykset poikkeavat toisistaan usein huomattavastikin ja että pitkän aikavälin menestymisen taustalla tärkeimpiä tekijöitä ovat yksittäisen yrityksen ainutlaatuiset kyvyt, strategiat sekä asemointi.

Seuraavissa kappaleissa on käsitelty tarkemmin Porterin kolmea erilaista perusstrategiaa kilpailuedun saavuttamiseksi.

### **3.2.1 Kustannusjohtajuus**

Perusstrategioista kustannusjohtajuus on ehkä selkein (Porter 1991, 26).

Porterin (1991, 26 ja 92) mukaan kustannusjohtajuuden strategiakseen valitseva yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisimmilla kustannuksilla toimiva yritys. Jotta yrityksen olisi mahdollista saavuttaa kustannusetu, yrityksen pitää toimia laajalla toimikentällä ja useilla eri markkinasegmenteillä riittävän volyymin saavuttamiseksi. Kustannusedun pääasiallisena lähteenä voivat olla suurtuotannon edut, oppiminen, kapasiteetin käyttöaste, sidokset, integraatio, yhteiskäyttö, ajoitus, sijainti, institutionaaliset tekijät, uusi tekniikka tai suosituimmuusasema raaka-aineiden hankinnassa.

Kustannusjohtajuuden valinnut on löydettävä ja hyödynnettävä kaikki kustannusedun lähteet. Kustannusjohtaja myy yleensä tavallista vakiotuotetta, eikä siis pyri kustannusetujen lisäksi tuotteensa erilaistamiseen. Menestyäkseen kustannusjohtajan tuotteen on oltava kuitenkin asiakkaan mielestä differoinnin perusteissa identtinen tai lähes identtinen kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Tuotteiden samanlaisuus antaa kustannusjohtajalle mahdollisuuden hyödyntää kustannusetu korkeampina voittoina samalla hinnalla tai suurempana markkinaosuutena alhaisemmilla hinnoilla (Porter 1991, 26–27).

Arvoketjiksi kutsutaan yrityksen toimintojen kokonaisuutta, joka muodostuu tuotteen tai palvelun tulologistiikasta, operaatioista, lähtölogistiikasta, myynnistä ja markkinoinnista, huollosta sekä yrityksen tukitoiminnoista kuten hankinnasta, kehittämisestä, inhimillisten voimavarojen hallinnasta ja yrityksen infrastruktuurista (Porter 1991, 55). Yrityksen arvoketjun tarkoituksena on selvittää yrityksen nykyiset kustannukset. Kun yritys on selvittänyt omat nykyiset kustannuksensa ja arvoketjunsä niitä verrataan kilpaili-

joiden vastaaviin kustannuksiin ja arvoketjuihin. Kilpailijoiden kustannusasemaa voi olla vaikea selvittää, mutta se on tärkeää oman suhteellisen aseman selvittämiseksi (Porter 1991, 83 ja 125).

Kustannusedun strateginen arvo riippuu sen pysyvyydestä. Porterin (1991, 127) mukaan on kaksi pääasiallista keinoa saavuttaa kilpailuetu:

1. Kustannustekijöiden säätely. Yritys voi saavuttaa edun sellaisten arvotoimintojen kustannustekijöiden osalta, jotka edustavat merkittävää osuutta kokonaiskustannuksista.
2. Arvoketjun kokoonpanon uudistaminen. Yritys voi ottaa käyttöön erilaisen ja tehokkaamman tavan suunnitella, tuottaa, toimittaa ja markkinoida tuotetta.

Kustannusjohtajuuden onnistumista tukevat ja edistävät Porterin (1980, 59-69) mukaan seuraavat tekijät: yrityksen suhteellisen korkea markkinaosuus, etulyöntiasema esimerkiksi raaka-aineiden saannissa, tuotteiden yksinkertainen valmistus, samantyyppisten tuotteiden laaja valikoima kustannusten jakamiseksi, kaikkien tärkeimpien asiakasryhmien palvelu riittävän volyymin aikaansaamiseksi, suuret pääomasijoitukset, aggressiivinen hintapolitiikka sekä ostojen alhainen kustannustaso.

Kustannusjohtajuuteen liittyy kuitenkin myös riskitekijöitä ja ansoja, joista Porter (1980, 69 ja 1991, 146 – 149) mainitsee seuraavat: mahdolliset teknologiset muutokset, mahdolliset uudet tulokkaat alalle, tuotteen tai markkinoinnin unohtaminen kustannusten kustannuksella, kustannusinflaatio, keskittyminen pelkästään valmistuskustannuksiin, logistiikkakustannusten huomiotta jättäminen, virheelliset käsitykset kustannuksista, sidoksien hyödyntämättömyys, ristikkäishinnoittelu, eteneminen pienin askelin ja differointimahdollisuuksien heikentäminen

### 3.2.2 Differointi

Porterin (1991, 28) mukaan toinen perusstrategia on differointi. Yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaan arvostamassa ominaisuudessa. Yrityksen tuotteen tai palvelun ominaisuudet eroavat siis kilpailijoiden vastaavista jollain muulla ominaisuudella kuin hinnalla.



Yrityksen pitää olla jossakin ominaisuudessa ainutlaatuinen tai annettava kuva ainutlaatuisuudesta, jos se odottaa pystyvänsä asettamaan korkeampia hintoja. Ainutlaatuisten ominaisuuksiensa avulla yritys pystyy hinnoittelemaan tuotteensa korkeammalle kuin vakiotuotteen (Porter 1991, 28). Differointi johtaa hyvään menestykseen, mikäli asiakkaan havaitsema arvonlisä on suurempi kuin yrityksen differointikustannus. Yritysten on mahdollista lisätä differointia samaan aikaan kuin kustannuksia alennetaan, mikäli yritys ei ole käyttänyt täysin hyväkseen kustannussäästömahdollisuuksiaan tai jos differointi ei vaadi paljon kustannuksia (Porter 1991, 163).

Porterin (1991, 151) mukaan menestyksellinen differointistrategia perustuu kaikkien yrityksen arvoketjun osien koordinoituun toimintaan, ei ainoastaan markkinointiosaston toimintaan. Differointi voi olla siis lähtöisin yrityksen mistä tahansa arvoketjun osasta, kuten huollosta, laadusta, aikatauluista, raaka-aineista, valmistustekniikoista, toimintojen laajuuksista, suorituskyvyistä, jakeluista tai erottautumalla kilpailijoista tuotteen ulkonäöllä tai mielikuvalla (Porter 1991, 152–155). Differointistrategian onnistuminen edellyttää, että yrityksen tuotteet tai palvelut erovavat merkittävästi muista ja että erot ovat asiakkaiden arvostamia.

Ainutlaatuisuus ei johda differointiin, ellei se ei asiakkaalle arvokasta. Yrityksen pitää selvittää asiakkaan arvoketju. Porterin (1991, 165) mukaan yritys tuottaa asiakkailleen hinnanlisään oikeuttavan arvon yleensä kahdella tavalla:

1. Differointi alentaa asiakkaan kustannuksia
2. Differointi parantaa asiakkaan suorituskykyä

Porter (1991, 199–202) esittää myös, että yrityksen differointistrategian toteuttamiseksi pitää tehdä seuraavat vaiheet onnistuakseen:

1. Selvitetään todellinen asiakas
2. Selvitetään asiakkaan arvoketju ja differoijan vaikutus siihen
3. Selvitetään asiakkaan ostokriteerit ja asetetaan ne tärkeysjärjestykseen
4. Selvitetään nykyiset ja mahdolliset differoinnin lähteet
5. Selvitetään nykyiset ja mahdolliset differoinnin kustannukset
6. Valitaan kustannustehokkain differointi
7. Testataan valitun differoinnin pysyvyyttä

## 8. Minimoidaan kustannuksia jotka eivät paranna differointia

Yleensä tuotteen tai palvelun differointi nostaa kustannuksia. Differoijan pitää siirtää nousevat kustannukset tuotteiden tai palveluiden hintaan. Mikäli kustannukset nousevat enemmän kuin differoija onnistuu nostamaan tuotteiden tai palveluiden hintaa, ei differoinnista ole hyöty eikä differointistrategia ole onnistunut.

Porterin (1991, 28) mukaan toisin kuin kustannusjohtajuusstrategioita, menestyksellisiä differointistrategioita voi olla samalla alalla useampiakin.

Differointiin liittyvistä riskitekijöistä ja ansoista Porter (1980, 70 ja 1991, 197–199) mainitsee seuraavat: differointikustannus nousee liian suureksi, asiakkaat eivät tarvitse differoitua tuotetta, differointietu ei toteudu kopioinnin takia, differointietu ei ole asiakkaalle arvokasta, liikaa differointia, viestinnän epäonnistuminen differoinnista, ei tunnetta differoinnin kustannuksia, keskitytään liikaa tuotteeseen arvoketjun kustannuksella ja ei huomioida asiakassegmenttiä.

### 3.2.3 Keskittyminen

Porterin (1991, 29) mukaan kolmas perusstrategia on keskittyminen. Keskittymisstrategiassa yritys valitsee toimialan sisältä jonkin segmentin tai segmenttiryhmän, jota se pyrkii palvelemaan paremmin kuin muut. Yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua valitsemisensa kohdesegmenteissä, vaikka sillä ei ole kilpailuetua koko markkinoilla. Keskittymisstrategia voi olla kustannuspainotteinen kohdesegmentissä tai differointipainotteinen kohdesegmentissä.

Keskittymisstrategian valinnut yritys voi differoitua monin tavoin toimialan luonteesta riippuen. Kotler (1994, 294–306) esittää neljä perusulottuvuutta, joiden avulla yritys voi erilaistaa itsensä kilpailijoihin verrattuna:

1. Tuotteen erilaistaminen
2. Palvelun erilaistaminen
3. Henkilöstön erilaistaminen
4. Imagon erilaistaminen



### 3.2.4 Kilpailuetu jakelukanavassa

Palveluiden saatavuus tai jakelutie on määritelty kohdassa 3.1.3. Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää miten jakelutie voisi tuottaa palveluyritykselle kilpailuetu.

Palveluissa jakelutie on yleensä lyhyt eikä sen kustannuksiin ole siksi kiinnitetty monessakaan palveluyrityksessä riittävää huomiota sen tärkeyteen nähden. Jakelutien aiheuttamien kustannusten optimoinnilla voi palveluyritys saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Yrityksen pitää valita palveluun sopiva ja kustannustehokas palvelukanava.

Kilpailuetua jakelukanavassa on tutkinut myös Copacino (1997, 45). Hän esittää viisi tapaa tehostaa yrityksen kilpailuetua logistisista lähtökohdista:

1. **Jakelukustannusten pienentäminen.** Jakelun avulla voidaan toimintaa tehostaa ja kustannuksia pienentää.
2. **Asiakaspalvelu.** Tärkeimmät palveluissa vaikuttavat tekijät ovat lyhyet toimitusajat, tuotteiden saatavuus, tilausten ja laskujen oikeellisuus, varastotietojen saatavuus tilauksien yhteydessä ja kyky vastata asiakastiedusteluihin.
3. **Lisäarvoa tuottavat palvelut.** Nämä ovat asiakkaiden kilpailukykyä parantavia palveluita. Näitä ovat esimerkiksi hinnoittelu, vaihtelevien tuotteiden tai palveluiden tuottaminen, koulutus tai ohjelmistojen tarjoaminen asiakkaille.
4. **Joustavuus.** Jakelukanavan joustavuudella voi saada kilpailuetua, mikäli pystyy sen avulla vastaamaan erilaisiin asiakkaiden tarpeisiin.
5. **Innovaatio.** Jakelukanavan innovaatiolla voi saada kilpailuetua, mikäli sen avulla pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja asiakaspalveluaan.

Jakeluketjun merkitys kilpailuedun luojana on kasvanut. Kilpailijat voivat helposti ja nopeasti kopioida tuotteen ominaisuudet, mikä heikentää tuotteen tuomaa kilpailuetua. Hinnanalennukset syövät katetta ja huonontavat kannattavuutta. Mainonta ja promootiot vaikuttavat yksinään melko vähän ilman tuotteen ja hinnan tukea. Copacinon (1997, 51-52) mukaan tehokkaan jakelujärjestelmän tuomaa kilpailuetua on vaikeampi kopioida, sillä asiakkaaseen tutustuminen ja jakelujärjestelmän kehittäminen vievät paljon aikaa.

Porterin (1980, 71 ja 1991, 325 - 327) mukaan keskittymisstrategiaan liittyy seuraavia riskitekijöitä: kustannusero suurten kilpailijoiden ja keskittyneen yrityksen välillä kasvaa eliminoiden suppeamman kohteen palvelusta tulleet edut poistamalla keskittymisen aikaansaaman differointiedun, erot haluttujen tuotteiden tai palveluiden kohdalla kapeenevat strategisella kohdealueella ja kokonaismarkkinoinnilla ja kilpailijat löytävät almarkkinoita strategisella kohdealueella ja kilpailevat pois alkuperäisen keskittyjän.

Kaikkia kolmea perusstrategiaa noudattavien yritysten on pystyttävä pitämään kilpailuetunsa pitkän aikaa menestyksen takaamiseksi. Pitävyydellä tarkoitetaan sitä, että alan kehitys tai kilpailijoiden toimet eivät murennu yrityksen kilpailuetua. Strategian pitävyys edellyttää, että yrityksellä on jotain keinoja estää tai vaikeuttaa strategiansa jäljittelyä ja kopiointia. Jäljittelyn estäminen ei yleensä onnistu kovin pitkään ja siksi yrityksen onkin jatkuvasti toteutettava toimenpiteitä ja panostettava osa kilpailuedun avulla saamistaan tuotoista kilpailuedun kehittämiseen oman asemansa vahvistamiseksi ja parantamiseksi (Porter 1991, 36; Cravens 1997, 42 - 44).

Lokan ja Möllerin (1994, 34) mukaan differointiedun pysyvyyttä voidaan tukea esimerkiksi suojaamalla yrityksen ainutlaatuisuuden lähteitä, pyrkimällä kustannusetuun differoinnissa, hankkimalla useita differointilähteitä sekä luomalla vaihtokustannuksia. Vaihtokustannusten luomisella tarkoitetaan sitä, että vaihtamisesta kilpailijan periaatteessa samanlaiseen tuotteeseen kuluttajalle aiheutuu ylimääräisiä vaihtokustannuksia. Tällöin kuluttajan pitäytyy saman yrityksen tuotteissa, koska haluaa välttää ylimääräiset kustannukset.

Keskittymisstrategian pitävyys riippuu yrityksen kyvystä vastata laajaan kohdealueen valinneiden yritysten taholta tulevaan kilpailuun sekä kyvystä suojautua kilpailijoiden jäljittelyltä. Lisäksi pysyvyyteen vaikuttaa myös segmentoinnin perusteiden pysyvyys. Aaker (1989) sen sijaan painottaa, että pysyvän kilpailuedun perustana ovat yrityksen omaamat edut sekä osaaminen. Oikealla tavalla kilpaileminen oikealla alueella voi olla kannattavaa vain rajallisen hetken, sillä kilpailijat pystyvät matkimaan yrityksen toimintaa. Sen sijaan osaamista, etuja ja taitoja on vaikeampi matkia, jolloin niistä yritys voi kehittää pysyvää kilpailuetua.

Edellä pohdittiin kilpailuedun saavuttamista ja säilyttämistä kustannusedun, differoinnin tai keskittymisen avulla. Seuraavaksi pohditaan näiden keinojen esiintymistä jakelukanavassa.



### 3.3 Palvelun tehostaminen

Palveluorganisaation toiminnan tehostamisesta ja kustannusten alentamisesta on tullut uusi haasta palveluyrityksille. Millä tuottaa yhä laadukkaampia palveluja pienemmin kustannuksin? Millä tehostaa asiakaspalveluhenkilöiden tuottavuutta asiakastytyvyyden siitä kärsimättä?

Palveluorganisaation tulisi määritellä ne toiminnot, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa ja joista asiakas on valmis maksamaan. Tämän jälkeen pitäisi pystyä tarkastelemaan joista osatoimintoa erikseen. Osatoimintoja pitäisi pystyä kehittämään siten, että kokonaisuus ei huonone, mutta yksittäisen palvelutoiminnon kustannukset alenevat.

Schmanner (1995) on tutkinut keinoja, millä palveluita voidaan parantaa:

1. **Korvaaminen.** Ihmistyötä korvataan koneilla tai palveluhenkilökunnan työtä siirretään asiakkaiden tehtäväksi.
2. **Hukan poistaminen.** Palveluhenkilökunnan odotusaikoja vähennetään, asiakaspalvelua parannetaan nykyisillä kustannuksilla tai palveluorganisaation toimintaa tehostetaan tai nopeutetaan.
3. **Vaihtelun ja valikoiman pienentäminen.** Palvelutapahtuma pyritään määrittelemään tarkemmin vaihtelun pienentämiseksi. Palveluvalikoiman pienentäminen voidaan toteuttaa, mikäli yrityksellä on rinnakkaisia tai osin päällekkäisiä palveluita.
4. **Kysynnänhallinta.** Palveluyritys pyrkii ennustamaan kysynnän tarkemmin ja mitoittamaan palveluhenkilökunnan tehokkaammin. Yritys voi käyttää hinnoittelua asiakkaiden ohjaamiseen.
5. **Suuruuden ekonomia ja toimipaikkojen tiheys.** Henkilöstön koulutus, palvelun standardointi ja vaihtelun pienentäminen on helpompaa isoissa toimipisteissä. Toimipisteiden määrän optimointi ilman, että kysyntä pienee.

Taulukossa 3-1 on pyritty kuvaamaan kuinka eri parannuskeinot vaikuttavat palveluyrityksen toimintaan tehostavasti. Palveluyrityksen sisäistä tehokkuutta voidaan parantaa työvoiman korvaamisella ja hukan poistamisella. Ulkoista tehokkuutta voidaan parantaa hukan poistamisella, vaihtelun pienentämisellä, kysynnän hallinnalla ja henkilökunnan koulutuksella. Kapasiteetin käyttöastetta voidaan nostaa työvoiman korvaamisella, hu-

kan poistamisella, kysynnän hallinnalla ja suuruuden ekonomialla. Sisäistä tuottavuutta voidaan parantaa työvoiman korvaamisella, hukan poistamisella, vaihtelun pienentämisellä, kysynnän hallinnalla ja suuruuden ekonomialla.

ominaisuudet / parannuskeinot	Sisäinen tehokkuus	Ulkoinen tehokkuus	Kapasiteetin käyttöaste	Sisäinen tuottavuus
Työvoiman korvaus	X		X	X
Hukan poistaminen	X	X	X	X
Vaihtelun pienentäminen		X		X
Kysynnän hallinta		X	X	X
Suuruuden ekonomia			X	X
Koulutus		X		

Taulukko 3.1 Palvelun parannuskeinojen vaikutus eri ominaisuuksiin (Ojasalo 1999)

Ojasalon (1999) tutkimuksen mukaan palveluyrityksen sisäistä tehokkuutta voidaan parantaa teknologian käytön lisäämisellä ja asiakkaiden aiheuttaman vaihtelun pienentämisellä. Ulkoista tehokkuutta voidaan nostaa työntekijöiden asiantuntemuksen ja motivaation parantamisella.

### 3.4 Palveluyrityksen lisäarvo

#### 3.4.1 Arvon ja lisäarvon määrittely

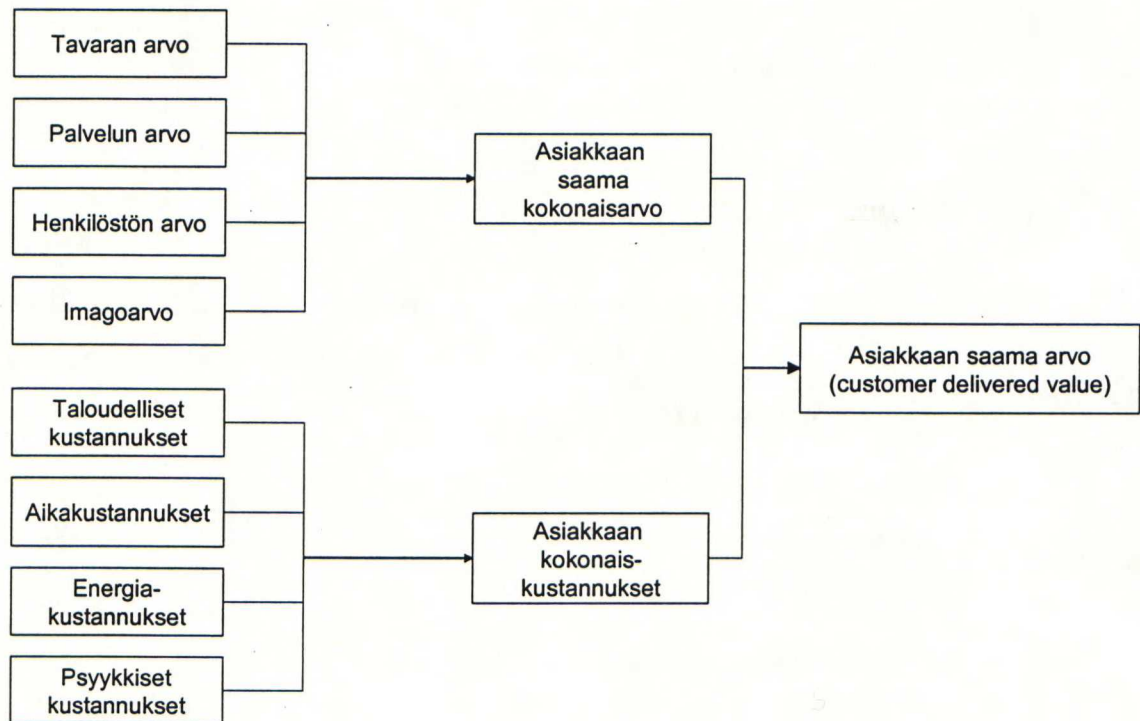
Arvo voidaan määritellä yrityksen markkina-arvoksi, jolloin arvo on se hinta, minkä markkinat ovat yrityksestä valmiit maksamaan. Arvo voi olla ihmisten tai yritysten ar-



vot, jotka ohjaavat ihmisten tai yritysten toimintaa. Tässä tutkimuksessa arvolla ei tarkoiteta kumpaakaan edellä mainittua.

Tässä tutkimuksessa arvolla tarkoitetaan sitä arvoa, minkä palvelu tai tuote tuottaa asiakkaalle. Tai arvoa, jonka asiakkaat ovat halukkaita palvelusta tai tuotteesta maksamaan (Porter 1991, 15).

Kotler (1997, 39) määritteli asiakkaan saaman arvon seuraavasti:



Kuva 3.8 Asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavat tekijät.

Kotlerin tutkimuksen mukaan asiakkaan saama arvo muodostuu asiakkaan saaman kokonaisarvon ja kokonaiskustannusten erotuksesta. Itse asiassa Kotlerin määritelmä asiakkaan kokonaisarvosta on hyvin lähellä kappaleessa 2.3 esitettyä palvelun kokonaislaatua. Kotler on lisännyt niihin tutkimuksiin toiseksi päätekijäksi kustannukset, jonka jälkeen asiakas voi arvioida saamaansa arvoa ja niistä maksamaansa kustannuksia.

Grönroos (1998,81) määritteli asiakkaan saaman arvon kokonaishyödyksi, jonka asiakas kokee ajan mittaan saavansa jostain ratkaisusta eli tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä suhteessa siihen kokonaisuhraukseen, jonka hän ajan mittaan joutuu sen hyväksi tekemään hinnan ja muiden kustannusten muodossa.

Kiinteistöhuoltopalveluissa asiakas yleensä määrittelee tarpeensa ja tekee mahdollisesti tarjouspyyntöasiakirjan, joilla hän pyytää potentiaalisilta palvelutoimittajilta tarjoukset. Tarjouspyyntöasiakirjat määrittelevät asiakkaan tarvitseman palvelun. Tämä määritelty palvelu ja siitä maksettavat kustannukset muodostavat asiakkaan haluaman ja saaman arvon.

Luvussa kaksi on määritelty palvelu eli Kotlerin mukaan asiakkaan saama kokonaisarvo tai Grönroosin mukaan ydinarvo, joka määritellään alla. Lisäksi luvussa 2 on määritelty palvelutapahtuman laatu, palvelun kokonaislaatu ja asiakastyytyväisyys. Mikä sitten on palveluun liittyvä lisäarvo?

Asiakkaan saama kokonaisarvo voidaan jakaa kahteen osatekijään: arvoon ja lisäarvoon. Arvo ratkaisee asiakkaan perusongelman, kun taas lisäarvo muodostuu perustuotteen tai palvelun ympärille rakennetuista palveluista ja kokemuksista, jotka vaikuttavat kuluttajan kokemaan lopulliseen arvoon. Lisäarvo voi tehdä kuluttamisen tai käyttämisen mahdollisimman helpoksi. Lisäarvolla yritys voi erilaistua kilpailijoista ja tehdä palvelunsa asiakkaalle houkuttelevammaksi.

Jos asiakassuhde on pitkäikäinen, lisäarvo on voinut rakentua vuosien kuluessa ja yhteistyön syventyessä (Grönroos 1998, 82).

$\text{Asiakkaan kokema arvo} = \text{Ydinarvo} \pm \text{lisäarvo}$
--

Grönroosin (1998, 81) mukaan lisäarvo voi olla myös negatiivinen, kuten yllä olevasta kaavasta voidaan nähdä. Esimerkiksi toimitusten epäluotettavuus, reklamaatioiden hidas ja huono hoito, epätasainen palvelun laatu ja vaikea saatavuus voivat aiheuttaa asiakkaalle negatiivista lisäarvoa.

Arvon tuottaminen asiakkaalle ei tapahdu heti, vaan vähitellen. Asiakas saa mahdollisesti palvelukokemuksesta arvoa myös jälkikäteen. Asiakkaalle selviää vähitellen koko palvelun tuoma arvo ja lisäarvo (Grönroos 1998, 82).

Asiakkaan ajan mittaan kokema arvo voidaan esittää seuraavalla tavalla (Grönroos 1998, 82).

$\text{Asiakkaan ajan mittaan kokema arvo} = \frac{\text{Koettu kokonaishyöty}}{\text{Hinta} + \text{muut uhraukset}}$
--



Asiakas kokee ostohetkellä tavallisesti ainoastaan hinnan. Muut mahdolliset uhraukset havaitaan koko sinä aikana jona palvelua tai tuotetta kulutetaan tai käytetään (Grönroos 1998, 82). Asiakkaalle voidaan tuottaa siis enemmän arvoa joko laskemalla asiakkaan maksamaa hintaa tai muita uhrauksia tai parantamalla asiakkaan kokemaa kokonaishyötyä.

Kustannukset, jotka koituvat asiakkaalle siksi, että hän on kontaktissa palveluyrityksen kanssa ja vastaanottaa tältä tuotteen tai palvelun ja käyttää sitä, ovat asiakkuuskustannuksia. Nämä kustannukset ovat hinnan ulkopuolisia uhrauksia. Grönroos (1998, 82 – 85) jakaa ne kolmeen eri ryhmään:

1. **Välittömät suhdekustannukset** aiheutuvat siitä, että asiakkaalle syntyy kustannuksia kun hän kuluttaa tai käyttää tuotetta tai palvelua. Kilpailevat palvelut voivat synnyttää eri määrän suhdekustannuksia ja tämän vuoksi toinen palvelu voi olla asiakkaalle edullisempi. Nämä kustannukset asiakkaiden on yleensä helppo laskea.
2. **Välilliset suhdekustannukset** aiheutuvat asiakkaalle siitä, ettei palvelun tai tuotteen toimittaja toimi sovitulla tavalla. Näitä kustannuksia synnyttävät toimitusten myöhästymiset, ylimääräinen kontaktointi toimittajaan, mahdollinen ”ei oon” myynti ja mahdollinen reklamointi. Nämä kustannukset jäävät usein huomiotta, koska sisäiset laskentajärjestelmät eivät rekisteröi niitä.
3. **Psykologiset kustannukset** aiheutuvat asiakkaalle siitä, että asiakkaan henkilökunta ei voi luottaa palveluyritykseen. Henkilökunta varautuu etukäteen epäonnistumisiin ja sitoo näin henkisiä voimavarojaan ja mahdollisesti jättää muita töitä tekemättä tämän vuoksi. Näitä kustannuksia on hyvin vaikea laskea.

Ostettu palvelu on siis Grönroosin mukaan ydinarvo. Lisäarvo voi olla mikä tahansa tuotteen, palvelun tai yrityksen ominaisuus tai toiminta, joka tuottaa asiakkaalle arvoa enemmän kuin hän odottaa.

Kuvassa 3.9 on esitetty kiinteistöhuoltoon sovellettu mahdollisten lisäarvotekijöiden kuvio.



Kuva 3.9 Kiinteistöhuollon mahdolliset lisäarvotekijät (Alalääkkölä 1993, 34 sovellettu)

Pitää kuitenkin huomata, että palveluyritys ei voi tuottaa pelkästään lisäarvoja. Myös varsinaisen palvelun eli ydinarvon on oltava kunnossa, koska se on ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Eli hyväkään asiakaspalvelu tai muu lisäarvo ei korjaa sitä, että huoltoasentaja ei osaa korjata vikaa asiakkaan tiloissa.

Palvelun tekninen laatu ”mitä” ja siihen liittyvä osaaminen ei kuitenkaan enää riitä yrityksen menestymiselle pitkällä aikavälillä, koska palvelun tekninen laatu on usein helppo kopioida. Sen sijaan palvelun toiminnallinen laatu ”miten”, eli lisäpalvelut ja -arvot sekä asiakassuhteet, ovat ainutlaatuisia jokaisella yrityksellä ja niiden menestyksenkäs hoitaminen takaa asiakkaan uskollisuuden myös tulevaisuudessa. Pitkällä aikavälillä yritykset voivat juuri erottua hoitamalla hyvin palvelujen toiminnallisen puolen (Grönroos 1998,67 ja Vandermerve 1994,52).

Vaikka yritys on järjestänyt Grönroosin mallin mukaan toiminnallisen laadun ”miten” ja teknisen laadun ”mitä” kuinka hyvin tahansa, voi asiakas silti olla tyytymätön. Tyytymättömyys johtuu usein siitä, että asiakas ei ole osannut määritellä haluamaansa palvelua riittävän hyvin. Näissä tilanteissa lisäarvopalvelut auttavat, koska asiakkaan odotukset ylitetään ainakin joissakin asioissa.



Sopimuksessa sovittu kiinteistöpalvelu on se ydinarvo, mitä asiakas ostaa. Kuitenkin pelkästään sen tuottaminen ei riitä pitämään asiakasta, vaan palveluyrityksen on pystyttävä ylittämään asiakkaan odotukset, jotta asiakassuhde voisi kehittyä. Pitkässä asiakassuhteessa on helpompi tuottaa lisäarvoa, koska palveluyritys tuntee ja tietää asiakkaan tarpeet ja osaa suunnata resurssinsa oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan.

### 3.4.2 Lisäarvon tuottaminen

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, ydinarvo on palvelu, jonka asiakas on ostanut. Lisäarvo on taas palvelun tai tuotteen lisäominaisuus, jonka asiakas saa ostaessaan palvelun juuri kyseiseltä palveluyritykseltä.

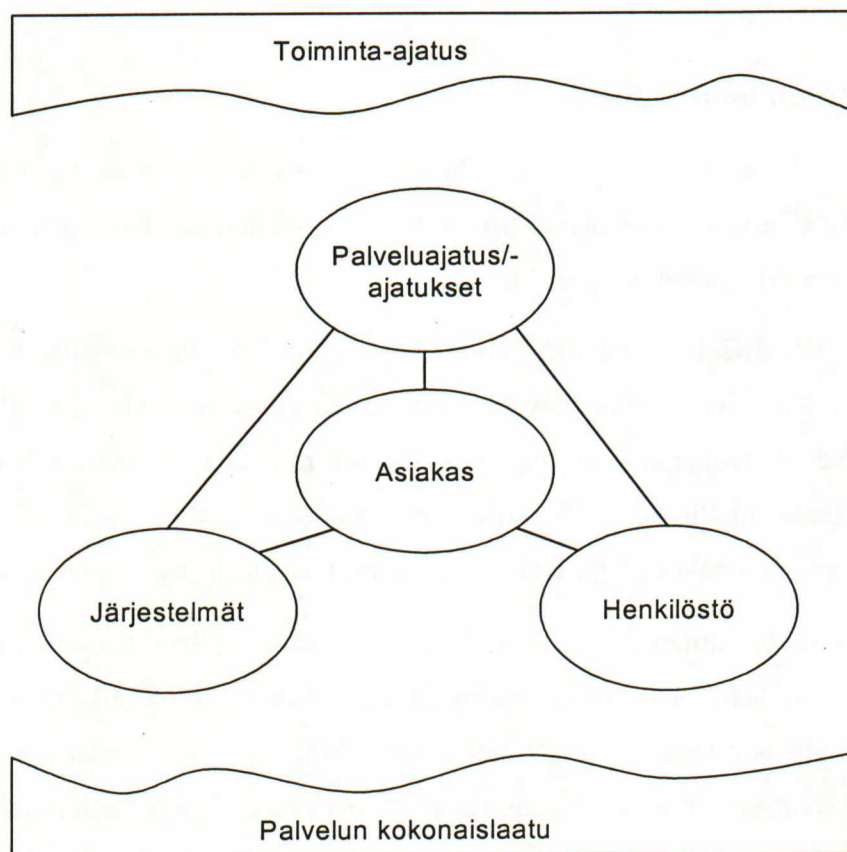
Grönroosin (1998, 162-163) mukaan palveluyrityksellä on oltava palvelustrategia. Palvelustrategia määrittelee kuinka palveluyritys tuottaa palvelunsa eli antaa yritykselle palveluajatuksen. Palveluajatuksen tulee siis ilmaista, mitä tarpeita yritys aikoo tyydyttää, mille asiakasryhmälle tai segmentille, mitä resursseja käyttämällä ja millä tavalla. Palvelun tuotantojärjestelmää kehitettäessä tarvitaan siis selkeä strateginen perusta.

Palveluyrityksellä on samanlaiset mahdollisuuden tehostaa tuottavuutta, alentaa kustannuksia ja parantaa laatua kuin tuotantoyrityksilläkin. Tehokkaat keinot niiden parantamiseksi ovat kuitenkin varsin erilaiset. Grönroos (1998, 146) jakaa kustannukset hyviin ja pahoihin. Hyvät kustannukset parantavat palveluyrityksen kykyä tuottaa laadukkaita palveluja ja lisätä tuottoja. Pahat kustannukset ovat seurausta tarpeettomasta byrokratiasta, yritysjohton raskaudesta, tarpeettoman suuresta esikuntaorganisaatiosta ja monimutkaisesta hallinnosta.

Palveluyritykset sanovat yleensä, että laadun parantaminen vaikuttaa negatiivisesti tuottavuuteen ja päinvastoin. Tämä väite perustuu kuitenkin palvelun funktioiden ja ominaisuuksien ymmärtämättömyyteen. Palvelualoilla usein suuri osa kustannuksista menee toisten tekemien virheiden korjaamiseen ja selittämiseen. Tarpeettomien vaiheiden poistaminen, virheiden minimointi, asiakaskeskeinen järjestelmä ja hyvin koulutetut työntekijät parantavat laatua ja asiakkaan kokemaa arvoa, eikä parantunut laatu ja tuottavuuden nousu maksa yhtään enempää kuin huono laatu (Grönroos 1998, 149).

Grönroosin (1998,250) mallin mukaan asiakkaan kokemaa arvoa voidaan parantaa kontaktihenkilöstöllä, palveluajatuksella, järjestelmillä ja fyysisillä resursseilla sekä asiak-

kaalla itsellään. Yrityksen toiminta-ajatuksen tulisi olla johdettu yrityksen palvelustrategiasta. Grönroosin strateginen näkemys laatua tuottavista resursseista voidaan yleistää koskemaan sitä, miten yritys voi tuottaa lisäarvoa eri funktioilla ja toiminnoilla.



Kuva 3.10 Strateginen näkemys laatua tuottavien resurssien riippuvuudesta (Grönroos 1998, 250)

Seuraavissa kappaleissa 3.4.3 – 3.4.5 on tarkoitus käsitellä yksityiskohtaisemmin sitä, miten palveluyritys voida luoda lisäarvoa asiakkaalle. Tutkimuksessa on käsitelty tarkemmin järjestelmiä, yhteistyöverkkoja ja partnershipiä. Samalla tavalla voitaisiin tutkia kaikki muitakin kuvissa 3.9 ja 3.10 esitettyjä asioita.

Asiakkaan kokeman arvon tuottaminen on jokaisen kiinteistöhuoltoyrityksen tavoite. Arvon tuottamisessa on syytä korostaa erityisesti palvelun onnistumista ja kokonaisratkaisun laatua asiakkaalle.



### 3.4.3 Järjestelmät

Vaikka palvelukanava voi vaihdella käytännössä kontaktipalvelusta täydelliseen itsepalveluun, tarvitsee palveluyritys aina erilaisia järjestelmiä tuotantonsa tueksi. Järjestelmät voivat olla esimerkiksi tietokoneita, yhteydenpitovälineitä, lomakkeita, raportteja tai työkaluja. Järjestelmät ovat usein myös välttämättömiä hyvän teknisen laadun takaamiseksi. Ne vaikuttavat myös toiminnalliseen laatuun, koska ne saattavat helpottaa asiakaan itsepalvelua ja antaa myönteisen kuvan asiakkaalle (Grönroos 1998, 248).

Palvelualoja on pidetty työvoimavaltaisina, kuitenkin monet palvelualat ovat tietotekniikan myötä muuttuneet enemmän pääomavaltaisiksi, ja kehitys on edelleen siihen suuntaan. Tietotekniikan kehityksen ansiosta on voitu luoda uudentyyppisiä palvelukonsepteja, jotka eivät muuten olisi olleet mahdollisia, tai ne olisivat olleet liian kalliita. Uudet palvelukonseptit parantavat asiakkaiden informaatiota, nopeuttavat palvelua ja alentavat kustannuksia. Uusien ratkaisujen ansiosta voidaan asiakkaalle antaa enemmän ja nopeammin tietoa kuin aikaisemmin (Normann 1984, 91 – 92). Teknisillä apuvälineillä ei voida kokonaan korvata kiinteistöhuollossa ihmistä ja teknisen kehityksen on oltava sopusoinnussa asiakkaiden halun kanssa käyttää teknisiä apuvälineitä. Kontaktihenkilöiden korvaaminen palvelutapahtumissa teknisellä apuvälineellä saatetaan tehdä tavalla, jota asiakkaan on vaikea hyväksyä. Itsepalvelua ja tekniikkaa koskevat ratkaisut on tehtävä siten, että asiakas hyväksyy ne ja osaa toimia ratkaisujen vaatimalla tavalla. (Grönroos 1998, 121 – 126)

Järjestelmien avulla voi palveluyritys tehostaa toimintaansa. Mäkelin ja Vepsäläinen (1990, 144) ovat jakaneet tietotekniikan vaikutukset kolmeen eri ryhmään:

1. Asiakassuhteita voidaan tiivistää.
2. Jakelukanava voidaan suoristaa ja raportointi tehostaa.
3. Palvelun sisältöä voidaan laajentaa.

Asiakassuhteita voidaan tiivistää, mikäli järjestelmät auttavat palveluntuottajaa tuntemaan asiakkaansa paremmin. Jakelukanava voi lyhentyä, koska asiakas voi tilata työn internetin välityksellä ilman, että toimihenkilöiden tarvitsee välittää tilausta asentajille. Asentajat pystyvät tekemään tilaajalle raportin mobiililaitteiden avulla paikan päällä. Asiakkaille voidaan tarjota laajempia kokonaispaketteja, koska kiinteistövalvontalaittei-

den avulla kiinteistön energiankulutusta voidaan tarkkailla myös etävalvomosta. Näin asiantuntijan ei tarvitse lähteä joka kerta paikan päälle, vaan hän voi suorittaa työtään omasta konttoristaan.

Erilaisten järjestelmien avulla asiakas voi itse päättää mitä palvelukanavaa hän haluaa käyttää. Esimerkiksi pankit ovat hinnoitelleet eri palvelukanavat eri hinnoilla. Asiakas voi itse päättää, kuinka paljon hän on valmis maksamaan palvelusta. Tietotekniikan avulla asiakkaille raportointi tehostuu.

Tietotekniikka ja fyysiset puitteet voivat mahdollistaa palvelun tehostamisen (luku 3.3), tehokkaamman laadunvalvonnan, paremman laadun ja läheisemmän yhteyden asiakkaaseen (Normann 1984, 92-97). Tietoteknisten järjestelmien avulla voidaan parantaa palvelun laadun valvontaa ja standardisointia. Palveluyritysten kannalta ei voida myöskään vähäisenä pitää sitä etua, että asiakas sitoutuu järjestelmien avulla yhä tiukemmin palveluntuottajan palvelujärjestelmään.

#### **3.4.4 Yhteistyöverkot**

Yhteistyöverkot ja partnership pitää nähdä Grönroosin mallin (kuva 3.10) palveluyrityksen palveluajatuksena. Miten tuottaa asiakkaalle palvelu ja mahdollinen lisäarvo mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti.

Yhteistyöverkot, niin kuin kaikki muutkin lisäarvon tuottajat, pitää nähdä keinona parantaa palveluyrityksen tulosta. Tuloksen paraneminen voi syntyä uuden asiakassuhteen synnystä, nykyisen asiakassuhteen syvenemisestä, asiakassuhteen pitenemisestä, asiakastytyväisyyden paranemisesta, tuotannon tehostumisesta tai kilpailuetujen syntymisen kautta.

Yhteistyöverkoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa eri palveluntuottajien alliansseja tai klusteria, joilla pyritään tuottamaan palveluja yhdessä asiakkaalle. Palveluyrityksen ja asiakkaan välistä yhteistyötä ja siitä syntyvää lisäarvoa kuvataan tässä tutkimuksessa sanalla partnership. Partnershipiä on tarkasteltu kappaleessa 3.4.5.

Miksi yrityksen muka kannattaisi mennä mukaan yhteistyöverkkoon? Sierilän (1993, 1) mukaan kilpailu on koventunut, tuotteet ja palvelut ovat monimutkaistuneet ja niissä on runsaasti erilaisia aineellisia ja aineettomia suoritteita. Kapea käsitys kilpailusta itseensä, riippumattomien yritysten välisenä kamppailuna on kyseenalaistettu. On huo-



mattu, että osallistumalla yhteistyöryhmittymiin yritykset voivat lisätä tehokkuuttaan, estää kilpailevien yhteistyöryhmittymien pääsyn markkinoille ja pysyä mukana tekni- sessä kehityksessä. Yhteistyö on saanut strategisen merkityksen. Erikoistuminen vaatii ja luo yhteistoimintaa yritysten kesken.

Yhteistyöverkoilla pyritään eri palvelun tuottajien yhteistyöhön, jonka lopputuloksena yhteistyöverkolla pitäisi olla parempi kilpailuasetelma kuin yhdellä palveluntuottajalla yksinään.

Vesalainen (2002, 14) on tutkinut verkostoitumisen tavoitteita yleensä, mutta tulokset voidaan yleistää koskemaan myös palveluntuottajaa itseään. Tutkimuksen mukaan yhteistyöverkostoja ja sen hyötyjä voidaan tarkastella kolmella erilaisella tavalla:

1. Eri palveluntuottajien yhteistyöverkolla haetaan kilpailuetua verrattuna kil- paileviin yhteistyöverkoihin.
2. Palveluyritys tavoittelee liiketoiminnan kasvua yhteistyöverkon avulla tai parempaa kilpailuasetelmaa.
3. Oppiminen ja informaation hankinta.

Ensimmäisessä vaihtoehdossa palveluyritykset pyrkivät tuotantokustannusten mini- mointiin, optimoimaan eri palveluyritysten välisiä vaihdannan kustannuksia ja nosta- maan yhteistä tehokkuutta. Toisessa vaihtoehdossa on kysymys strategisesta ajattelusta, missä alliansseilla ja eri palveluntuottajien kumppanuudella tuotetaan asiakkaalle lisäar- voa. Kolmannessa vaihtoehdossa on kysymys palveluntuottajan organisaation oppimises- ta, toiminannon kehittämisestä ja kyvystä tunnistaa itsensä.

Tutkimus on tehty koskemaan partnership-toimintaa, mutta tutkimuksen tulokset on täs- sä esitelty koskemaan myös palveluntuottajien yhteistyötä ja niiden verkottumista.

### **3.4.5 Partnership**

Partnership on viime vuosina ollut tutkijoiden erityisen kiinnostuksen kohteena. Part- nership-toimintaa asiakkaan ja toimittajan välillä on kutsuttu eri tutkimuksissa sanoilla verkostoituminen, klusteri, strateginen allianssi, kumppanuus. Termien moninaisuudesta huolimatta partnership on kuitenkin kaikissa tutkimuksissa pysyvämpi, syvempi yhteis-

työsuhde palveluyrityksen ja asiakkaan välillä kuin pelkkä alihankkijan kilpailuttaminen määrääjoin.

Partnership voidaan nähdä prosessina, jossa asiakas ja palveluntuottajat pyrkivät rakentamana pitkäaikaista liikesuhdetta niin, että molemmat hyötyvät siitä enemmän kuin kertaluonteisesta ostamisesta.

Vesalainen (2002, 38- 60) on määritellyt partnership-toiminnalle teoreettisen viitekehysten. Tutkimuksen mukaan partnership toiminnan hyödyt tulevat kahta kautta: toisaalta tehokkuushyödyistä ja toisaalta kasvusta. Viitekehysten mukaan partnership-toiminta vaatii yrityksiltä neljänlaisia perusteita, että suhteesta tulisi toimiva partnership-suhde verrattuna tavalliseen asiakassuhteeseen:

1. Yrityksillä on oltava yhteisiä rakenteellisia linkkejä.
2. Yrityksillä on oltava sosiaalisia sidoksia ihmisten välillä.
3. Yrityksillä on oltava vaihdantaa.
4. Yrityksillä on oltava strategisia sidoksia.

Partnership-toiminta vaatii yrityksiltä rakenteellisia linkkejä, jotka voivat olla toimintarutiineja ja –käytäntöjä yritysten henkilöiden välillä eri hierarkiatasoilla. Käytännössä nämä ovat yhteisiä viikkopalavereita, yhteistä kouluttamista, yhteisiä kehityshankkeita ja vastuuhenkilöpareja. Rakenteelliset sidokset voivat olla myös yritysten yhteisiä tietojärjestelmiä, asiakaspalautesseurantaa ja suorituskyvyn arviointia. Yritykset voivat olla rakenteellisesti sidoksissa yhteisten ja integroitujen prosessien avulla, joilla joustavasti käytettävissä oleva tieto on yhteistä.

Sosiaaliset sidokset organisaatioiden välillä synnyttävät luottamuksen, vuorovaikutuksen, oppimisen ja yhteisen näkemyksen. Sosiaaliset sidokset syntyvät yhteisestä toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta.

Yritysten välinen vaihdanta konkretisoi partnership-suhteen. Vaihdannassa palveluyritys tai toimittaja tuottaa asiakkaalle lisäarvopalveluja, yksittäisiä osia tai kokonaisia järjestelmäratkaisuja valmiiseen tuotteeseen.

Toimiakseen partnership-suhde vaatii myös, että yritysten ydinosaamiset täydentävät toisiaan, partnershipillä on yhteiset strategiset tavoitteet ja visiot, panostuksia molemmilta osapuolilta, riskin jakamista ja win/win-periaatetta.



Blankenburg ym. (1999) ovat tutkimuksessaan esittänyt kolme hypoteesiä:

1. Liikesuhteissa keskinäisellä riippuvuudella on positiivinen vaikutus arvон muodostumiseen.
2. Liikesuhteissa vaihdantaa harjoittavien kumppaneiden keskinäisellä sitoutumisella on positiivinen vaikutus keskinäiseen riippuvuuteen.
3. Liikesuhteissa partnership-suhteella on myönteinen vaikutus keskinäiseen sitoutumiseen vaihdantaa harjoittavien kumppaneiden välillä.

Partnership-suhde on tutkijoiden mielestä kuin itseään vahvistava ympyrä. Partnership-suhdetta kehitetään, koska siitä tulee hyötyjä molemmille osapuolille. Tämä jatkuu niin kauan, kun molemmat osapuolet uskovat hyötyvänsä yhteistyöstä enemmän kuin yhteistyöstä jonkun toisen palvelutoimittajan kanssa. Tutkimuksen mukaan yhteistyön tulokset ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa ja partnershipin rakentaminen vaatii aikaa.

Smith ym. (1997, 40 – 41) esittävät tilanteen, jossa partnershipin luominen yhden palvelutoimittajan kanssa tuo kolmenlaisia hyötyjä asiakkaalle.

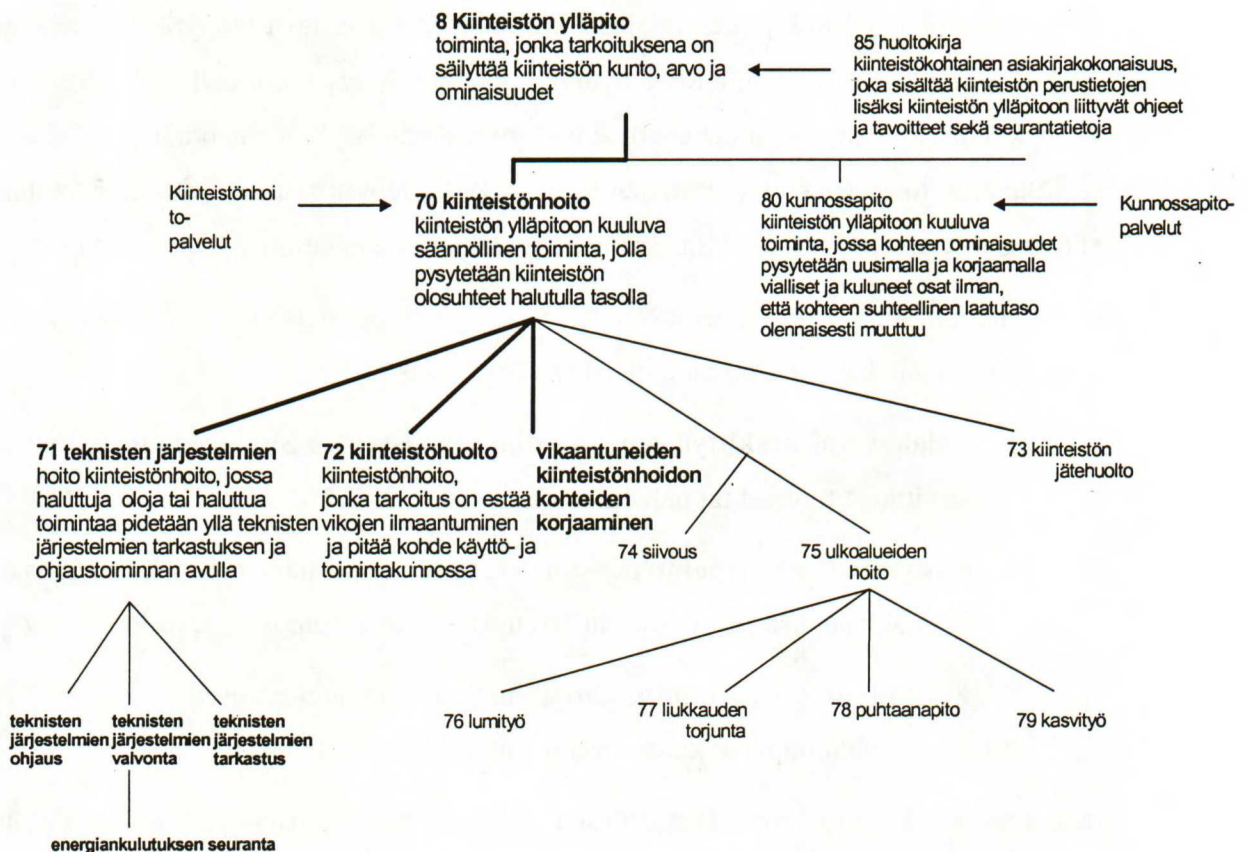
1. **Asiakas voi keskittyä omaan ydinosansaansa.** Se voi luottaa saavansa tarvittavat tuotteet tai palvelut ajoissa.
2. **Budjetointi on helpompaa.** Kun yksi tavarantoimittaja vastaa suuresta osasta asiakkaan ostoja, on toimitusten määrä ja arvo helpompi arvioida.
3. **Edut hinnoissa ja toimitusehdoissa.** Suuren ja pitkäaikaisen yhteistyökumppanin kanssa toimitaan joustavasti.

Vaikka partnership tuokin edellä mainittuja etuja molemmille yrityksille, kolikon kääntöpuolena on, että jokaisessa suhteessa toisella osapuolella on aina hieman vahvempi asema. Smith ym. (1997, 42 – 44) mukaan joko asiakas on riippuvainen tavarantoimittajan toimituksista tai tavarantoimittaja on riippuvainen asiakkaan ostoista. Näin on siis myös siinä tapauksessa, että todellista yhteistä etua on saavutettavissa

## 4. KIINTEISTÖHUOLLON MUUTTUMINEN

### 4.1 Kiinteistöhuolto toimialana

Kiinteistöliiketoiminnan sanastossa (<http://www.rakli.fi/tietopankki/Sanasto.pdf>) kiinteistönhoito on määritelty muodostuvaksi seuraavista osista: teknisten järjestelmien hoito, kiinteistönhuolto, vikaantuneiden korjaaminen, siivous, ulkoalueiden hoito ja kiinteistön jätehuolto.



Kuva 4.1 Kiinteistön ylläpitoon liittyviä käsitteitä (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001, kaavio 8)

Tässä tutkimuksessa on keskitytty seuraamaan muutoksia teknisten järjestelmien hoidon ja kiinteistönhuollon osalta. Näitä kahta käsitettä on kutsuttu tässä tutkimuksessa sanalla ”kiinteistöhuolto”.

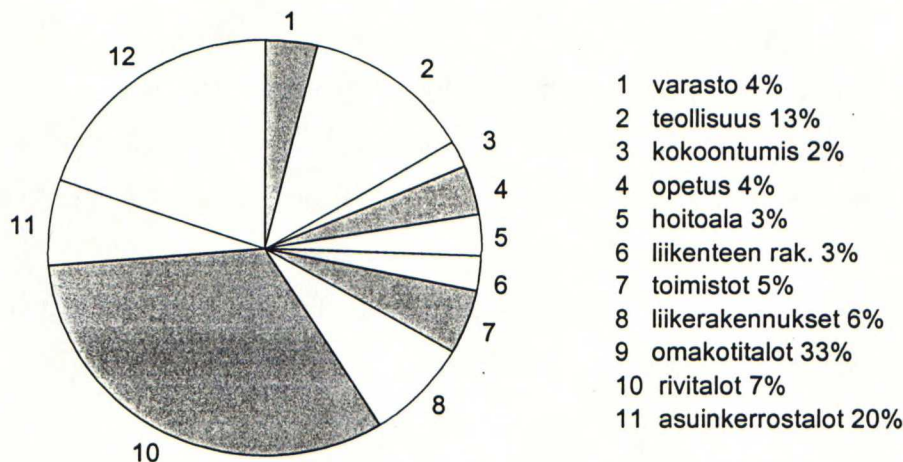
Kiinteistöliiketoiminnan sanaston mukaan teknisten järjestelmien hoito on ”kiinteistönhoitoa, jossa haluttuja oloja tai haluttuja toimintoja pidetään yllä teknisten järjestelmien



tarkastuksen tai ohjaustoiminnan avulla”. Kiinteistönhuolto on ”kiinteistönhoitoa, jonka tarkoitus on estää vikojen ilmaantuminen ja pitää kohde käyttö- ja toimintakuntoisena”.

Kiinteistöhuolto alkaa teoreettisesti silloin, kun rakennus valmistuu. Todellisuudessa kiinteistöhuolto alkaa kuitenkin jo varsinaisen rakentamisen aikana. Se loppuu, kun luovutaan rakennuksen käytöstä, rakennus tuhoutuu tai se hylätään muuten.

Suomalainen asuin- ja toimitilarakennuskanta jakaantuu tyypeittäin seuraavasti:



Kuva 4.2 Asuin- ja toimitilarakennuskanta tyypeittäin yhteensä 375 milj. m<sup>2</sup>  
(<http://www.rakli.fi/toimiala/Kiinteistorak.htm>)

Tässä tutkimuksessa on keskitytty pääasiassa liike-, toimisto-, liikenne-, hoitoalan-, opetus-, kokoontumis-, teollisuus- ja varastorakennuksissa tapahtuneisiin kiinteistöhuollon muutoksiin. Saman suuntaisia muutoksia on tapahtunut myös asuinkerros- ja rivitaloissa, mutta haastateltujen henkilöiden mukaan muutokset eivät ole olleet yhtä voimakkaita. Tutkimuksessa ei ole tutkittu sitä, miten kiinteistöhuoltopalveluyritykset ovat segmentoineet asiakkaansa.

Vaikka kiinteistönhuolto on määritelty edellä, on syytä tarkentaa sitä, että kiinteistöhuollolla on kaksi erilaista näkökulmaa:

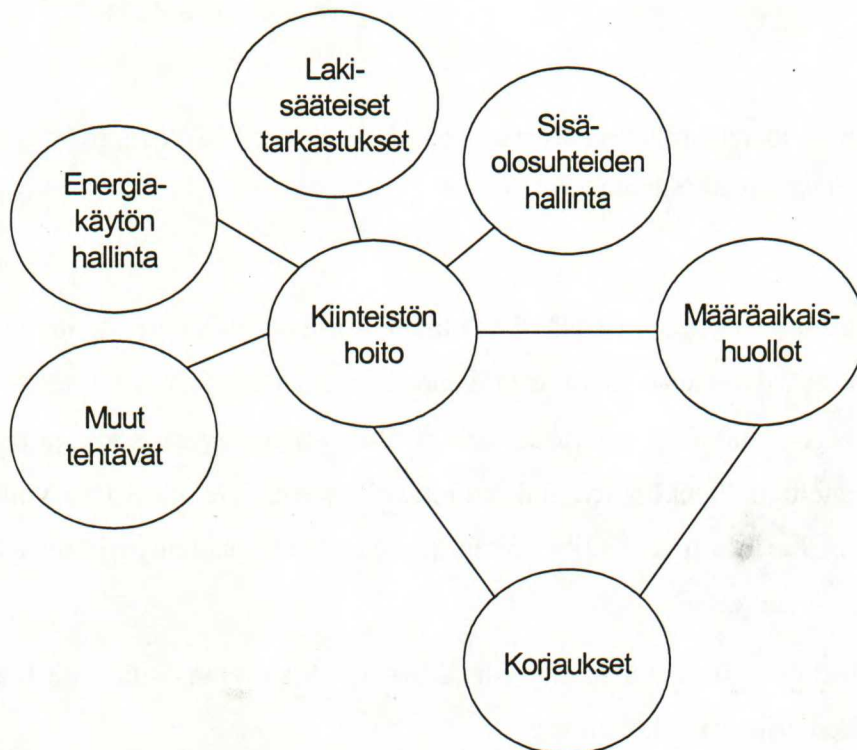
1. Tekninen näkökulma
2. Palvelunäkökulma

Teknisessä näkökulmassa tyydytetään pääasiassa omistajien tarpeita säilyttää omaisuuden arvo, pitää kiinteistön olosuhteet (esim. lämpö, valo, ilma) halutulla tasolla ja optimoidaan energian kulutusta.

Palvelunäkökulmassa tyydytetään pääasiassa käyttäjien tarpeita. Huoltoasentajat suorittavat esimerkiksi vikailmoitusten perusteella toimeksiantoja.

Kiinteistöhuolto toimialan muodostavat siis ne yritykset, jotka tuottavat palveluita luodakseen kiinteistössä harjoitettavaan toimintaan tarkoituksenmukaiset ja häiriöttömät olosuhteet ja ylläpitääkseen niitä sekä säilyttääkseen kiinteistön fyysisen arvon.

Kiinteistöhuolto koostuu siis käytännössä hyvin erilaisista osa-alueista, joita ovat muun muassa: päivittäinen kiinteistön hoito, tarkastukset, hälytysten vastaanotto ja korjaukset, ilmastointilaittehuollot ja -korjaukset, lämpö- ja vesihuollot ja -korjaukset, sähköhuollot ja -korjaukset, hissihuollot ja -korjaukset, automatiikkahuollot ja -korjaukset sekä muitten teknisten järjestelmien huollot ja -korjaukset (esim. UPS, varavoimakoneet).



Kuva 4.3 Kiinteistöhuolto käytännön toimenpiteinä



Kiinteistöhuolto muodostuu siis seuraavista käytännön toimenpiteistä:

1. Kiinteistön hoidosta, jossa olennainen osa on vuorovaikutussuhde palvelun tarjoajan ja tilaajan sekä tilojen käyttäjien välillä
2. Määräaikaishuolloista, jonka tavoitteena on säilyttää järjestelmien ja laitteiden toimintakunto ja minimoida korjauskustannukset
3. Korjaukset, joka sisältää olemassa oleville rakenteille, järjestelmille ja laitteille kohdistuvat kunnostustoimenpiteet

Kiinteistöhuoltoa voidaan pitää pääsääntöisesti palvelualana, mutta yksittäisten teknisten huoltojen tuotannon ohjausta ja varsinaista toimintaa voidaan pitää lähinnä teollisena valmistavana tuotantona, jossa toimivat samat tuotannon tehostamisen opit.

Kiinteistöhuoltotoimialalla on useita muita toimintaan vaikuttavia piirteitä:

- yksittäisen yrityksen palvelu on hajaantunut useihin eri kiinteistöihin, mikä tekee johtamisen ja laadun varmistamisen vaikeaksi
- kiinteistöhuolto on todellisuudessa erittäin riippuvainen ammattitaitoisesta työvoimasta, koska palvelu suoritetaan usein ilman työnjohdon valvontaa ja opastusta
- investoimalla tuotantovälineisiin ei saavuteta merkittävää kilpailuetua, vaikkakin nykyaikaiset koneet ja laitteet, esim. ulkoalueiden hoitamiseen tai jäähdytyskoneiden huoltamiseen vaativatkin panostuksia
- kiinteistöhuoltotoimialalla on osattava sekä vanha että nykyinen teknologia. Kiinteistön teknisiä järjestelmiä uusitaan kokonaan vain 20 – 30 vuoden välein, mikä aiheuttaa sen, että vanhat teknologiat eivät poistu uusien ilmaantuessa
- julkishallinto on merkittävä kiinteistöjen omistaja. Julkishallinnon kiinteistöjen hoitosopimukset ovat olleet aikaisemmin erittäin perinteisiä: halvimman hinnan tarjoaja on saanut sopimuksen
- kiinteistöhuoltopalvelu suoritetaan usein eri henkilölle kuin varsinaiselle tilaajalle. Tämä aiheuttaa usein sen, että vuokralaisen tai käyttäjän käsitys palvelusta on eri kuin palveluntuottajan. Vuokralaiset tai käyttäjät eivät yleensä tiedä, mitä palveluntuottajalta on ostettu

- kiinteistöhuolto on palveluna hajanainen. Vuokralaiset ja käyttäjät eivät tiedä kenen vastuulla mikäkin asia on
- kiinteistöhuoltoyritykset yrittävät myydä samaa palvelua kaikille eri asiakassegmenteille
- erittäin pitkään monet isot kiinteistön omistajat tuottivat kiinteistöhuoltopalvelunsa itse, mikä vääristi kilpailua ja alan kehittymistä
- 1990-luvun alusta saakka on jatkunut kiinteistönomistajien omien organisaatioiden alasajo

Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole tutkia kiinteistöhuoltoyritysten strategiamuutoksia, mutta haastatteluissa tuli varsin voimakkaasti esiin seuraavat yritysten tekemät muutokset 1990 – 2003:

- kiinteistöhuoltoyritykset ovat kaikki halunneet kasvattaa toimintavolyymiään
- kiinteistöhuoltoyritykset ovat kaikki halunneet kasvattaa maantieteellistä levittäytymistään. Vaikka varsinaista kansainvälistä levittäytymistä ei ole vielä tapahtunut suomalaisten yritysten kautta, niin kansainväliset yritykset ovat osittain tulleet Suomeen.
- kiinteistöhuoltoyritykset ovat osittain halunneet kasvattaa palvelujaan myös muihin kuin perinteisesti tuottamiinsa palveluihin
- monet maanlaajuiset kiinteistöhuoltoyritykset uskovat isoihin, kaikki kiinteistön palvelut kattavien palvelusopimusten kilpailukykyisyyteen
- kiinteistöhuoltoyritykset yrittävät jatkossa tuottaa palvelut eri asiakassegmenteille erilaisina
- ehkä kaikkein tärkeimpänä muutoksena on asiakkuuden korostuminen

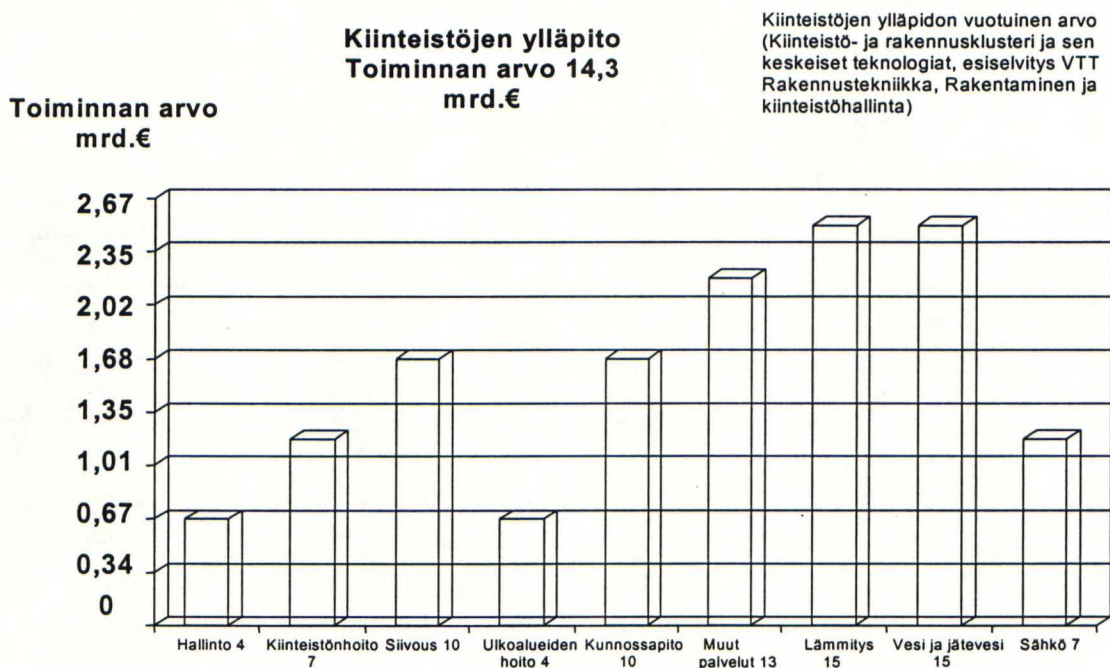
Muutokset muilla kiinteistönhoitoon liittyvillä palveluilla (vartiointi, siivous, jätehuolto) ovat olleet samansuuntaisia haastattelujen mukaan.



## 4.2 Kiinteistöhuollon merkitys

Kiinteistöklusterin vuotuisen toiminnan arvo on suuruusluokkaa 37 mrd. euroa, mikä on noin 30 % bkt:stä. Suomen kiinteistökannan arvoksi on laskettu noin 270 mrd. euroa (<http://www.rakli.fi/toimiala/Kiinteistorak.htm>).

Kiinteistöjen ylläpitoon käytetään Suomessa noin 14,3 mrd. euroa.



Kuva 4.4 Kiinteistöjen ylläpidon vuotuinen arvo (Kaipainen, 2000, 49, ref. VTT)

Kiinteistöhuolto käsittää yllä olevasta kuvasta Kiinteistönhoidon, Kunnossapidon ja Energian (lämmitys, vesi ja jätevesi sekä sähkö) 63 %.

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus tutkia markkinoiden kokoa sinänsä, voidaan kuitenkin todeta yleisesti, että kiinteistönhoitomarkkinat ovat kasvaneet tarkasteluajanjaksona voimakkaasti (taulukko 4.1). Tähän ovat syynä kiinteistönomistajien ulkoistukset, kiinteistöjen teknisten laitteiden kasvu, tilamuutosten lisääntyminen ja vuokralaisten/käyttäjien palvelutarpeen kasvu.

Yleisesti voidaan myös todeta, että päätöksentekoprosessit ovat kehittyneet tilaajien puolella. Kiinteistön omistajat ovat alkaneet arvostella tarjouksia kokonaisuutena ja

pyrkineet hyödyntämään niiden tarjoamat mahdollisuudet siirtää yhä enenevässä määrin operatiivista vuokralais- tai käyttäjäkontaktointia kiinteistöhuoltoliikkeiden vastuulle.

Haastattelujen perusteella saatiin kokonaisnäkemys kohdassa 4.1 määritellystä kiinteistöhuollosta. Haastatellut eivät pystyneet kertomaan täysin tarkkoja liikevaihtolukuja, koska kiinteistöhuoltoa ei ole seurattu osassa yrityksissä omana liiketoimintana kuin vasta vuoden 1995 jälkeen. ABB:n luvuissa on mukana kaikki alihankinta, mitä ABB Kiinteistöpalvelut ostaa asiakkailleen. Eli ABB:n luvuissa on mukana esimerkiksi merkittävä määrä siivousta.

Lukujen epätarkkuudesta huolimatta voidaan nähdä kuinka merkittävästi kiinteistöhuolto on kasvanut tarkasteluajankohtana.

YRITYS / VUOSI	TEKMAN NI	ISS	YIT RAPIDO	ABB 1)	ARE	ENGEL	YHTEENSÄ
1990	2)	2)	2)	18	2	12	30
1995	7	8	4	27	4	16	60
2000	15	25	14	59	20	27	160
2002	25	34	23	100	27	38	247

Taulukko 4.1 Kiinteistöhuollon liikevaihdon kehitys 1990 – 2002

1) ABB:n luvut sisältävät alihankinnan, esim. siivouksen.

2) Haastateltavat eivät pystyneet antamaan tarkkoja lukuja, koska kiinteistönhuoltoa ei seurattu omana liiketoiminta-alueena



### 4.3 Kiinteistöhuollon palvelujen muuttuminen

Palvelujen muuttumisen viitekehyksenä on käytetty kohdassa 2.5 esitettyä palvelukykyjen portfoliomallia. Ensiksi on esitetty haastattelujen perusteella muodostettu malli palveluiden kehityksestä. Toiseksi on esitetty palvelujen muutos viitekehyksenä toimivassa palvelukykyjen portfoliomallissa. Kolmanneksi on esitetty erilaisten kiinteistöhuolto- palvelujen tehokkaat tuotantotavat palvelukykyjen portfoliomallin avulla.

Haastatellut yritykset ovat tulleet nykyiseen kiinteistöhuoltoon kahdesta erilaisesta suunnasta. ABB, Are ja Tekmanni ovat olleet teknistä urakointia suorittavia yrityksiä, jotka ovat panostaneet viime vuosina merkittävästi kiinteistöhuollon palvelujen kehittämiseen.

Engel, ISS, RTK-Palvelu ja YIT-Rapido ovat olleet perinteistä talonmiespalvelua myyviä yrityksiä, jotka ovat panostaneet puolestaan merkittävästi teknisen osaamisensa parantamiseen.

ABB:n, Aren ja Tekmannin kiinteistöhuollon palvelut ovat olleet 90-luvun alkuun saakka pääsääntöisesti hyvin yksinkertaisia vika- ja hälytyskorjauksia. Toimintaa, palvelua ja huoltoja ei suunniteltu juurikaan etukäteen, vaan ne toteutuivat ennalta arvaamatta. Tilaajilla oli paljon omaa henkilökuntaa, jotka tilasivat ja valvoivat kiinteistöhuollon palvelujen suorittamista. Koska toiminta oli yllätyksellistä, toimittajien tärkeimpänä palvelumuotona oli toimittaa asentaja nopeasti tilaajan kohteeseen. Saman asiakkaan luona kävi useita eri yrityksiä eikä asentajien paikallistuntemus kehittynyt riittäväksi. Palvelut olivat tyypillisiä rutiinipalveluita ja vaativat paljon valvontaa toimiakseen.

Engelin, ISS:n, RTK-Palvelun ja YIT-Rapidon ongelmat olivat osittain erilaisia. Pääasiassa sopimukset olivat läsnäolon myyntiä, missä erityisesti pihahuollon merkitys korostui, koska se oli näkyvää ja sen toimintaa oli kaikkien helppo arvostella. Tuottavuus ei ollut hyvä, koska usein menttiin siitä läpi, mistä aita oli matalin eli sopimuksen täyttämiseen riitti se, että talonmies oli paikalla. Myös nämä palvelut olivat tyypillisiä rutiinipalveluita. Kiinteistöhuollon palvelut ostettiin siis lähinnä kahdentyyppisillä sopimuksilla: tekniset korjaukset tuntityönä ja talonmiestyöt kiinteään hintaan.

80-luvun puolen välin jälkeen kiinteistöjen omistajat huomasivat, että kiinteistöjen laitteet eivät pysy kunnossa ilman jatkuvaa huoltoa. Kiinteistöjen tekniset laitteet olivat monimutkaistuneet, tilaajat olivat joutuneet purkamaan isoja organisaatioitaan, vuokraisten ja käyttäjien informointi oli vaikeaa. Nämä syyt johtivat siihen, että tekniset



huollot lisääntyivät merkittävästi ja ne aikataulutettiin. Teknisillä huolloilla pyrittiin takaamaan kiinteistön käyttäjille mahdollisimman häiriöttömät ja terveelliset työskentelyolosuhteet. Käyttäjien informointi helpottui, budjetointi parani ja tilaajat saivat huolloista raportit, jotka palvelivat heitä PTS-suunnittelussa (pitkän tähtäimen suunnittelu). Perinteiset kiinteistöhuoltoliikkeet kilpailivat ankarasti hinnalla ja sen takia nostivat tehokkuuttaan pääasiassa lisäämällä kiinteistöjen määrää per asentaja, mikä johti palvelun huononemiseen ja asiakkaiden tyytymättömyyteen.

Ennakkohuoltojen ansiosta vika- ja hälytyskorjaukset vähenivät. Tuottavuus parani palvelujentuottajilla, koska työvoiman käyttöä voitiin suunnitella paremmin ja asentajilla oli työkohteissa oikeat työkalut ja varaosat mukana. Vika- ja hälytyskorjaukset oli laskutettu normaalisti kuluneiden tuntien mukaan, mutta nyt voitiin siirtyä yksikköhintaiseen laskutukseen jossa huoltotyö veloitetaan asiakkaalta laitteen koon mukaan.

Perinteiset kiinteistöhuoltoliikkeet alkoivat kehittää omia palvelujaan 80-luvun puolen välin jälkeen. Nyt jokaisella kerrostalolla ei ollut enää omaa talonmiestä, vaan alueita ja töitä yhdistettiin tuottavuuden parantamiseksi. Perinteiset kiinteistöhuoltoliikkeet huomasivat myös, että teknisiä huoltoja tekevät yritykset saavat parempia tuntihintoja kuin heidän omat huoltomiehensä. Tästä johtuen yritykset, jotka olivat aikaisemmin myyneet pääasiassa läsnäoloa, alkoivat nyt palkata paremmin koulutettuja laitosmiehiä ja alkoivat samalla kouluttaa heidän nykyisiä huoltomiehiään käyttämään kiinteistöjen tekniikkaa. Enää ei riittänyt pelkkä ulkoalueiden hoito vaan piti pystyä suoriutumaan myös muunlaisista töistä.

Teknisiä huoltoja tehneet yritykset alkoivat saada tilaajilta kokonaisvastuuta molempien palvelujen (tekniset huollot ja talonmiestyöt) tuottamisesta. Molemmat palvelut yhdistettiin nyt samoihin sopimuksiin. Tämä tarkoitti palvelun merkityksen korostumista aikaisemmin teknisiä huoltoja tehneiden yritysten kohdalla.

Myöskin perinteiset kiinteistöhuoltoyhtiöt saivat kokonaisvastuusopimuksia, jotka muuttivat heidän osaamisprofiiliaan. Aikaisemman palvelun lisäksi piti osata kiinteistön koko tekniikka ja sen käyttö. 90-luvun puolen välin aikoihin perinteisten kiinteistöhuoltoliikkeiden ja teknisiä huoltoja tekevien yritysten palvelut yhdentyivät ja ne alkoivat kilpailla samoista sopimuksista. Muutos ei tapahtunut kerralla. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että monilla isoillakin kiinteistön omistajilla kyseinen muutos on edelleen käynnissä.



Vuoden 2000 jälkeen on tapahtunut merkittävää kokonaisvastuun laajenemista. Sopimuksiin lisättiin avoimuutta kustannusten suhteen, sovittiin tarkemmin seurantapalaverista, kuukausiraportoinnista, palvelunmittaamisesta, kehitystoiminnasta ja henkilöstön ammattitaidon kehittämisestä.

Teoreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että siirryttiin palvelutapahtuman laadun (luku 2.2) seurannasta palvelun kokonaislaadun seurantaan (luku 2.3).

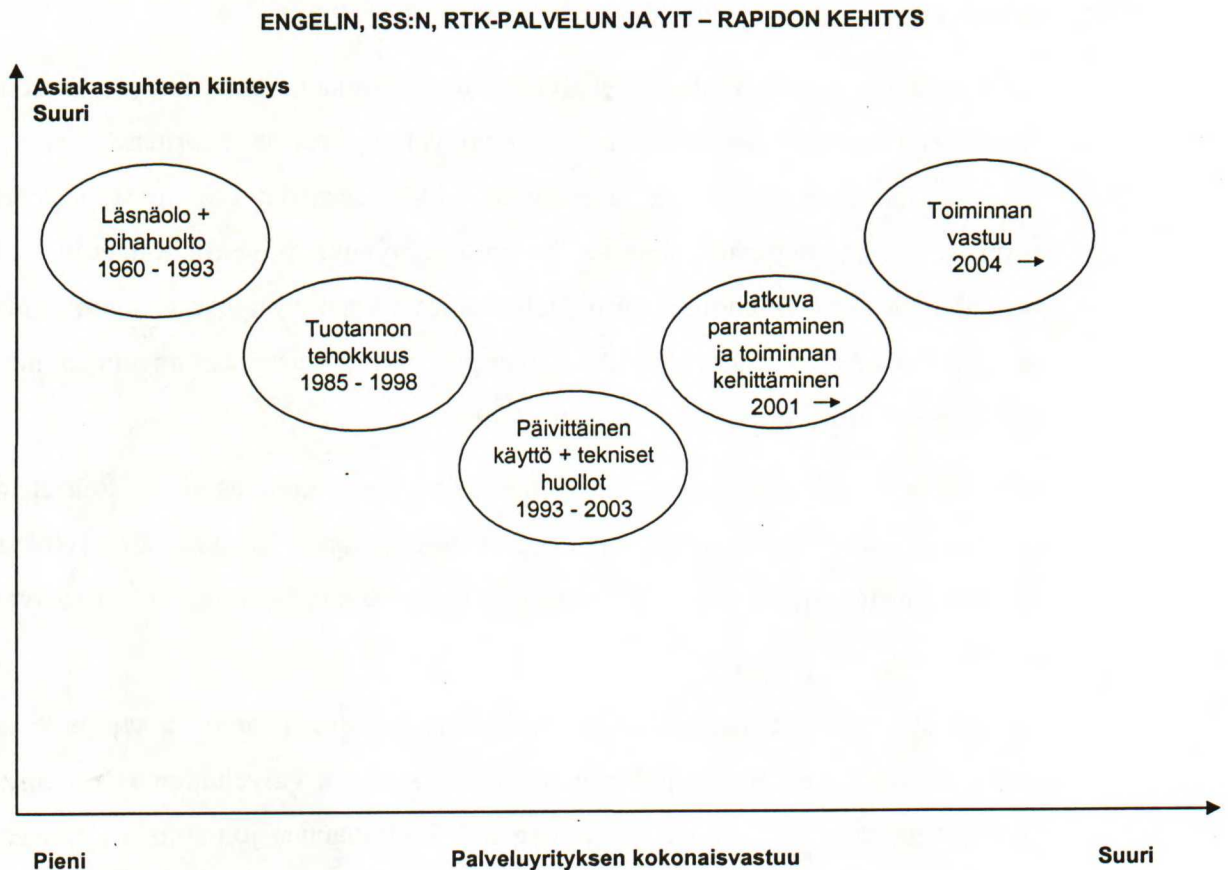
Ko. aikana käyttäjät ja vuokralaiset alkoivat tilata suoraan asentajilta työt, eivätkä tilaajien yhteyshenkilöt enää välittäneet palvelupyyntöjä, vaan ne suoritettiin joko puhelimella tai sähköpostilla suoraan asentajalle. Mikäli asentajat eivät pystyneet ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa, siirsivät he palvelupyynnön projektinhoitajalle tai palveluesimiehelle. Projektinhoitaja tai palveluesimies ratkaisee ongelman sopimuksessa annettujen valtuuksien mukaan. Mikäli hän ei pystynyt ratkaisemaan ongelmaa, niin vasta sillin ongelma siirrettiin tilaajan organisaatioon.

Kiinteistöhuoltoliikkeet panostivat sopimuksissa luvattujen asioiden toimittamiseen. Valvonnan määrä väheni olennaisesti ja palvelun tuottajien vastuu omasta työstään kasvoi. Sopimusten pituus kasvoi ja operatiivisen toiminnan kokonaisvastuu siirtyi palveluntuottajille.

Vuoden 2000 jälkeen haastatellut yritykset ovat kilpailleet samoista sopimuksista hie-  
man erilaisilla painotuksilla palvelun sisältöjen suhteen. Palveluiden kehittymistä voidaan kuvata sanoilla ”jatkuva parantaminen”. Toiminannon johtamisesta tuli yhteinen tehtävä ja palveluidentuottajien näkemykset toiminannon suunnitteluun ja kehittämiseen otettiin yhä enenevässä määrin huomioon. Seurantapalaverit saivat sille kuuluvan roolin ja niissä käsiteltiin kuukausittain yleensä seuraavat asiat:

- kustannukset jaoteltuna hoitotöihin, huoltotöihin, hälytyksiin ja korjauksiin sekä mahdollisiin investointeihin
- hälytysten määrä ja aiheuttajat
- resurssointi ja resurssien osaaminen
- sovittujen kehityshankkeiden toteutus, seuranta ja aikataulut
- palvelujen laatu ja vasteajat

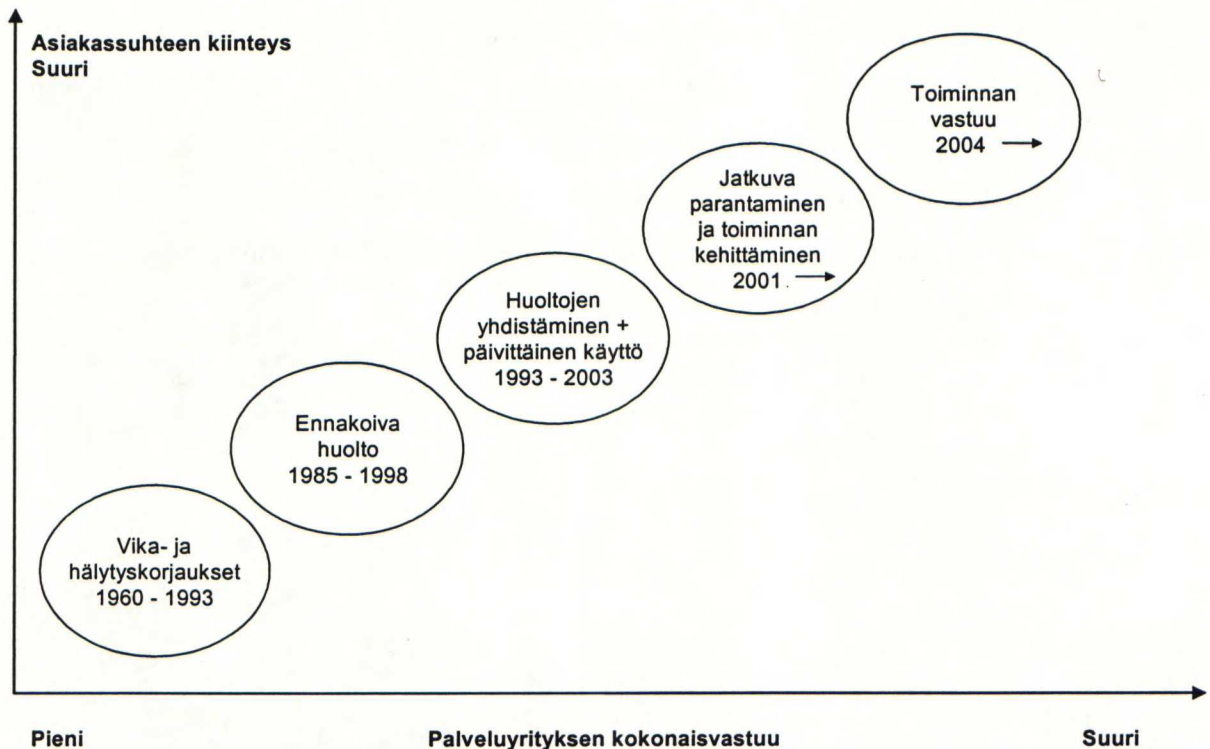
Palveluiden ostajat vetäytyivät yhä enenevässä määrin pois toiminnan operatiivisesta päivittäisestä ohjauksesta. Toiminnan suunnittelu siirtyi siis palvelujen tuottajille ja nämä alkoivat tuottaa omistajille budjettilukuja ja vertailutietoja kustannuksista euroa/m<sup>2</sup>/kuukausi.



Kuva 4.5 Perinteisten kiinteistöhuoltoliikkeiden palveluiden muutos



## ABB, ARE:N JA TEKMANNIN PALVELUIDEN KEHITYS



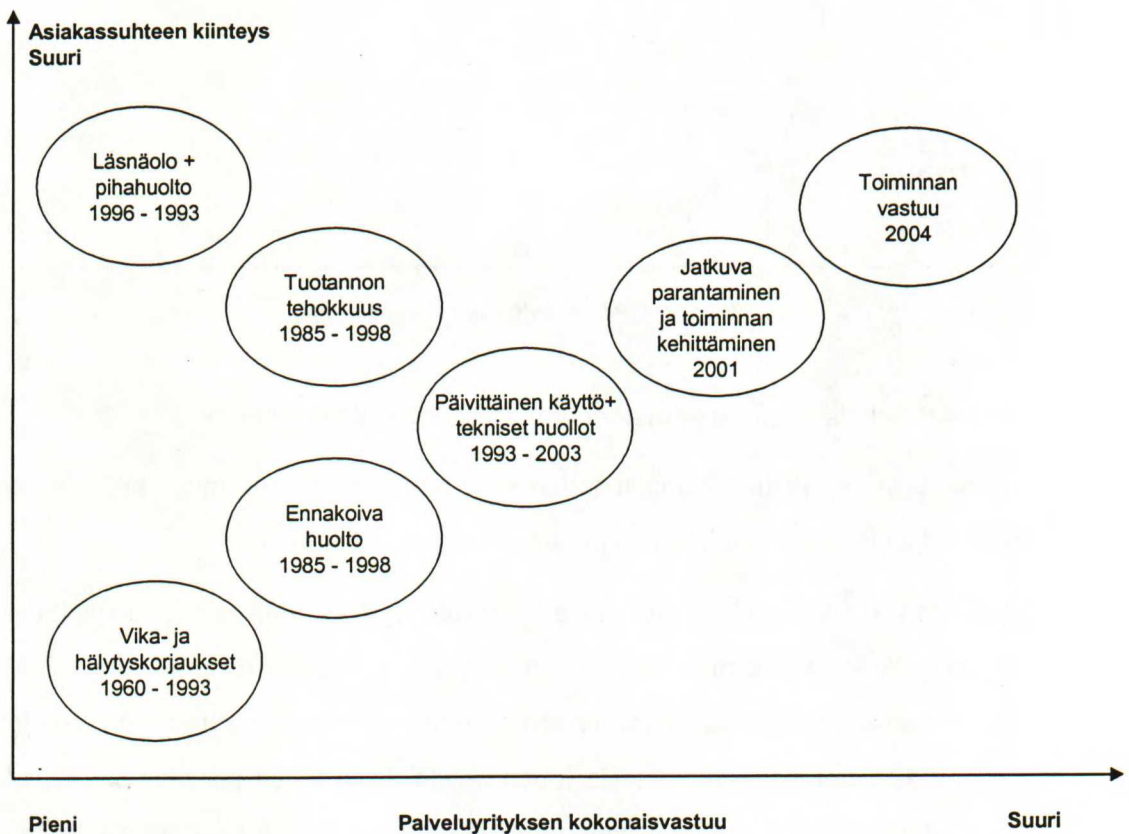
Kuva 4.6 Teknisiä huolto tehneiden yritysten palveluiden muutos

Sopimuksista pyrittiin tekemään sellaisia, että muutokset toiminnan kehittämiseen ovat mahdollisia ja toiminnan jatkuva parantaminen on mahdollista.

Haastatteluissa kävin ilmi, että palveluiden tuottajat uskovat seuraavan vaiheen olevan toiminnan kokonaisvastuun siirtyminen palvelun tuottajan vastuulle. Palveluiden tuottaja ei vastaa pelkästään operatiivisesta toiminnasta ja sen jatkuvasta kehittämisestä vaan myös toiminnan strategisesta johtamisesta. Mitä sitten jää tilaajien organisaatioiden hoidettavaksi? Tilaajien organisaatiot huolehtivat omien käyttäjiensä tarpeiden tunnistamisesta ja kumppaneiden hallinnasta. Kiinteistöhuolto on vain yksi pieni osa kaikkia niitä palveluita, joita käyttäjät tarvitsevat. Tämän kumppanuusverkoston hallinnasta tulee kiinteistöhuoltoliikkeiden asiakkaiden pääasiallinen työ.

Kiinteistöhuoltoyritykset tulevat jatkossa vastaamaan valtaosasta kiinteistön juoksevista menoista. Sopimukseen tullaan määrittelemään kiinteistöhuollolle ja energiankulutukselle tavoitetasot, joiden perusteella kiinteistöhuoltoyrityksille tulee mahdollisuus ansaita ”keppiä tai porkkanaa” kiinteistön kuluttaman kokonaiskustannuksen mukaan. Kiinteistöhuoltoliikkeiden osaaminen tulee siis jatkossa määrittelemään, millaista voittoa yritykset toiminnallaan tekevät.

Sopimuksissa määritellään tiloille olosuhdearvot, energian kulutukselle määritetään tavoitetasot, hälytysten määrälle maksimimäärät ja käyttäytyvyydelle tavoitetasot, jotka kiinteistöhuoltoliikkeen pitää saavuttaa. Näiden mittareiden luonti ja seuranta ei tule olemaan helppoa, mutta palveluyritykset näkevät sen välttämättömäksi oman toimintansa kehittämiseksi ja asiakkaiden tyytyväisyyden parantamiseksi. Lisäksi palveluyritykset näkevät yhteisissä tavoitteissa mahdollisuuden ansaita bonuksia hyvästä toiminnasta.



Kuva 4.7 Kiinteistöhuoltoliikkeiden palveluiden muutos

Kuvassa 4.7 on yhdistetty kuvien 4.5 ja 4.6 palveluiden kehitys. Kuva kertoo, miten palveluiden tuottajat ovat nähneet erilaisista lähtökohdista tulneiden yritysten palvelujen yhdistymisen.

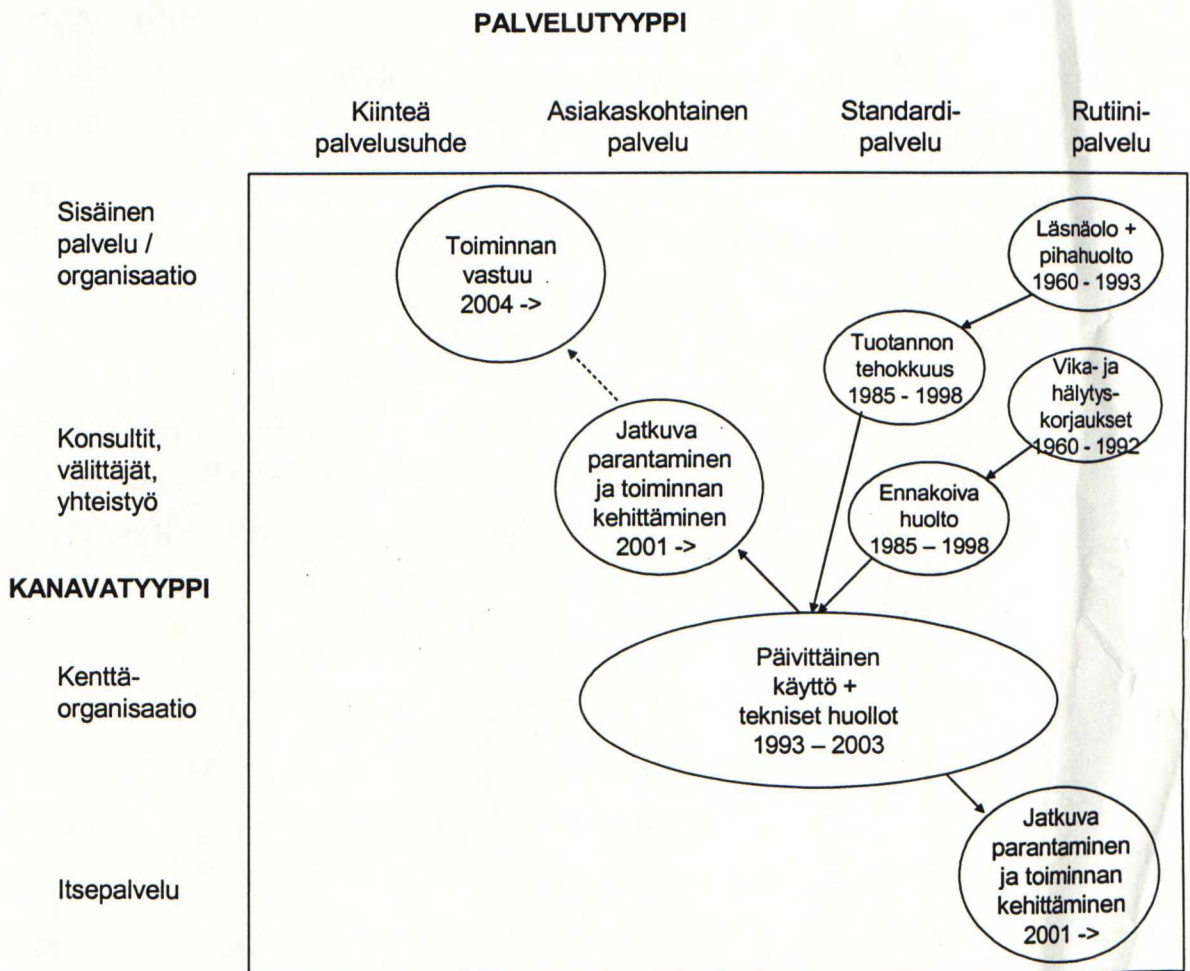
Tilaaajan valvonta on vähentynyt merkittävästi ja tilalle on tullut toimittajan oma laadunvarmistus ja kokonaisvastuun kasvu. Tilaaaja ei tarvitse enää omaa organisaatiota toiminnan jatkuvaan valvontaan. Toiminnan suunnitelmallisuus on lisääntynyt koko tar-



kastelujakson ajan. Toiminnan pitkäjännitteisestä suunnittelusta on tullut työkalu ohjata kehitystä ja yhteistyön syvyyttä toimittajan ja tilaajan välillä.

Sopimuksen kestossa on tapahtunut erisuuntaista kehitystä tarkasteluajanjaksona. Perinteisten kiinteistöhuoltoliikkeiden sopimukset olivat aluksi pitkiä, mutta koveneva kilpailu ja toimittajien halu kilpailuttaa sopimuksia lyhensivät sopimusaikoja 1990 loppupuolelille saakka. Uusien palvelukokonaisuuksien ja toiminnan pitkäjännitteisen kehittämisen myötä sopimuspituudet ovat olleet viime vuosina selvässä kasvussa. Teknisten huoltoliikkeiden sopimusten pituus on käytännössä kasvanut koko ajan.

Kuvassa 4.8 on haastattelujen perusteella saadut tulokset sijoitettu viitekehyksenä toimivaan palvelukykyjen portfoliomalliin.



Kuva 4.8 Kiinteistöhuoltopalveluiden muutos palvelukykyjen portfoliomallin avulla

Perinteisten kiinteistöhuoltopalveluliikkeiden myymä läsnäolo ja pihahuolto olivat tyyppillisiä rutiinipalveluja, jotka olivat yhtä raskaita kuin omat palvelut. Teknisten liikkeiden palvelut olivat myös rutiinipalveluja, mutta koska niitä tilattiin vain tarpeen mu-

kaan, oli niiden tuottavuus vähän parempi. Molemmat palvelut tarvitsivat paljon työnohjausta eli palvelukanava oli pitkä. Pitkän palvelukanavan takia palvelut olivat tehotomia.

80-luvun puolen välin jälkeen palvelun standardointi nosti hieman tehokkuutta ja palvelun laatua. Kuitenkin palvelun tuottamiseen tarvittiin edelleen sekä tilaajan että palveluntuottajan puolella merkittävä määrä työnohtajia ja ulkopuolisia konsultteja, että työt saatiin tilattua ja valvottua, että työsuoritus oli oikein toteutettu. Palvelukanava lyheni ehkä hieman, mutta palvelut olivat edelleen tehotomia.

Päivittäisen käytön ja teknisen huollon yhdistäminen antoi 90-luvun puolen välin jälkeen mahdollisuuden tehostaa standardipalveluja. Tilajaat ja palveluntuottajat pystyivät luopumaan ylimääräisestä valvonta- ja työnohto-organisaatiosta. Kenttäorganisaation valta käytännön töiden toteuttamisessa ja aikatauluttamisessa kasvoi merkittävästi. Sopimukset standardoivat palvelun, mutta kiinteistöhuoltoliikkeiden oma päätösvalta oli vielä varsin pientä. Tosin ongelmaksi tuli, että samalla kenttäorganisaatiolla yritettiin ratkaista erilaisten palveluiden ongelmat. Kuitenkin kenttäorganisaation oli vaikea ratkaista asiakaskohtaisten palveluiden ongelmia. Lisäksi yksinkertaisten töiden suorittaminen vaati liian pitkän jakelukanavan.

Seuraavaksi on määritelty erilaisille kiinteistöhuoltopalvelutyypeille tehokkaat palvelukanavat. Vuoden 2001 jälkeen on rutiinipalvelu pyritty tuottamaan lyhyen palvelukanavan kautta. Asiakaskohtaisia palveluja on pyritty räätälöimään ja löytämään asiakkaalle oikeat asiantuntijat. Haastattelujen perusteella on päätelty, että seuraava vaihe on kiinteistöhuoltopalvelujen toiminnan vastuun siirtyminen palveluntuottajille. Palveluntuottajista tulee siten osa tilaajan organisaatiota ja palvelusuhteen kiinteys tulee kasvamaan.

Toiminnan kehittäminen ja jatkuva parantaminen on vuoden 2001 jälkeen mahdollistanut erilaisten kiinteistöpalvelujen tuottamisen tehokkaalla tavalla. Kuvassa 4.9 on esitetty tehokkaat palvelut palvelukykyjen portfoliomallin avulla.

Kiinteistöhuollon palvelut voivat olla tyypillisiä ”totuuden hetki” tai ”rutiini” – palveluja, jossa käyttäjä lähettää sähköpostilla vikailmoituksen kiinteistöhuoltoliikkeelle, että hänen huoneessaan ei pala valo. Huoltoasentaja menee suorittamaan työn. Käyttäjän ja huoltomiehen kohtaamista ja palvelusuoritusta voidaan verrata hyvinkin muihin fyysisiin palveluihin, joissa on sosiaalinen kontakti ja itse työ suoritus on käyttäjän subjektiivisesti arvioitavissa. Näissä käyttäjän ilmoittamissa palvelupyynnöissä voi palvelukana-



va vaihdella. Käyttäjä voi ottaa yhteyttä kiinteistöhuoltoliikkeeseen puhelimella, sähköpostilla, välittämällä palvelupyynnön suullisesti asentajalle tai ottamalla yhteyttä kiinteistöhuoltopalveluita tilaavaan henkilöön yrityksessään.

Kiinteistöhuollon palvelut voivat olla myös tyypillisiä standardi- tai tuotantopalveluita, jossa huoltoliike käy huoltamassa kiinteistön ilmastointikoneen. Käyttäjät eivät tiedä, koska työ on tehty eikä asentajan kanssa synny vuorovaikutustilannetta. Työ tehdään kiinteistön katolla sijaitsevassa ilmastointikonehuoneessa ja siitä tehdään raportti ja merkintä kiinteistön huoltokirjaan. Tämän palvelun tehokkuutta ja ammattitaitoa voidaan mitata perinteisillä tuotannon kustannustehokkuusmittareilla.

Kiinteistöhuoltopalvelut voivat olla myös asiakaskohtaisia asiantuntijapalveluita, joissa kiinteistöhuoltoliikkeen asiantuntija optimoi kiinteistönomistajan kiinteistöjen energiankulutusta. Tämän palvelun tuottaminen voi tapahtua vaikka kiinteistöautomaation avulla toimittajan omista tiloista.

Toiminnan kokonaisvastuussa palveluntuottajasta tulee osa asiakkaan organisaatiota. Palveluyritys tuottaa erilaiset palvelut eri palvelukanavien kautta tehokkaasti ja vastaa toiminnasta operatiivisesti ja taloudellisesti.

Haastatteluissa kävi varsin hyvin ilmi, että Normanin mukainen palvelun laadun mittaaminen seuraavilla kriteereillä: taidolla, motivaatiolla, työvälineillä, asiakkaan odotuksilla ja käyttäytymisellä, sopii hyvin niihin tilanteihin, joissa asentaja kohtaa asiakkaan. Kahdessa jälkimmäisessä (ilmastointikoneen huollossa ja asiantuntijapalveluissa) edellä kerrotussa kiinteistöhuoltotyössä täytyy löytää muitakin kriteerejä määritellä hyvä ja onnistunut huoltotyö. Molemmat palvelun kokonaislaadun mittaamiseksi kehitetyt mallit, jotka on esitelty kohdassa 2.4, sopivat hyvin kiinteistöhuoltopalveluihin.

## PALVELUTYYPPI



Kuva 4.9 Palvelukykyjen portfoliomallin soveltaminen kiinteistöhuollon palveluihin (Mäkelin - Vepsäläinen 1990, 43 sovellettu)

Kuva kertoo sen, että yhden asiakkaan saman sopimuksen sisällä erityyppiset kiinteistöhuoltopalvelut voivat erota tehokkaan tuotantotapansa mukaan. Tämä aiheuttaa kiinteistöhuoltoliikkeiden tuotannon ohjaukselle suuria vaatimuksia.

Yritysten pitäisi osata yhdistää palvelutehokkuus tuotannon tehokkuuteen ja asiantuntemukseen.

Kontaktihenkilöiden, siis asentajien ja työnjohtajien (projektinhoitajia tai palveluesimiehiä), asenne ja toiminta määrittelevät toimittajasta jäävän vaikutelman, mitä ei voi korjata millään laatu- tai tuotannonohjausjärjestelmällä. Haastatteluissa tuli selvästi ilmi seuraavat hyvälle kontaktihenkilölle vaadittavat ominaisuudet:

- luotettavuus
- palvelualttius
- tekninen osaaminen
- uskottavuus



- kohteliaisuus

Jos haastattelujen tuloksia verrataan palvelutapahtuman laadun (luku 2.2) mittareihin, voidaan huomata, että tutkimukset ovat pystyneet jo 80-luvun alussa ennustamaan hyvän kontaktihenkilön ominaisuudet ja mistä palvelutapahtuman laatu muodostuu.

Yllätyksenä voidaan pitää sitä, että haastelluilla yrityksillä ei kenelläkään vielä ollut konseptoituna palvelun kokonaislaadun mittaamista (luku 2.4). Mutta kaikki haastatellut yritykset tekivät asiakastyytyväisyyskyselyitä ja käyttivät näitä nykyisten palvelujen parantamiseen. On varsin selvää, että palvelun kokonaislaadun mittaaminen tulee olemaan seuraavien vuosien suuri haaste kiinteistöhuoltoalalla. Tämä tarkoittaa sitä, että kiinteistöhuoltoliike vastaa kiinteistön olosuhteista ja kiinteistöhuollon kokonaiskustannuksista eikä ainoastaan teknisistä suoritteista.

Kaikki haastatellut yritykset pitivät asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyttä tärkeänä, mikä tukee luvussa 2.5 esitettyä teoriaa. Haastatellut yritykset mainitsivat seuraavat seikat, miksi he pitävät asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyttä yrityksen toiminnalle niin tärkeänä:

- hyvä asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys ovat menestymisen edellytys
- hyvä asiakaspalvelu vaikuttaa taloudelliseen menestykseen
- hyvä asiakaspalvelu synnyttää asiakasuskollisuutta
- hyvä asiakaspalvelu on edellytys kehittyvälle asiakassuhteelle

Haastatteluissa kävi varsin selvästi ilmi, että asiakassuhteen pituus korreloi voimakkaasti asiakaskannattavuuden kanssa. Tämä on yhdenpitävä huomio teorian (luku 2.6) kanssa.

#### **4.4 Kiinteistöhuollon kilpailukeinojen muuttuminen**

1980-luvun lopulla oli rakennuslalla varsinkin uudisrakentamisessa erittäin voimakas nousukausi, joka sitten päättyi rakentamisen voimakkaaseen supistumiseen 1990-luvun alussa. Myös kiinteistöhuoltoalalla tämä kehitys näkyi, mutta ei niin selvänä. Tämä kehitys johtui kansantalouden yleisestä trendistä, jonka seurauksena 1990-luvun alussa oli Suomessa paha lama.

Kiinteistöjen sijoittajaomistajat pyrkivät laskemaan hoitokustannuksia, koska heidän vuokratulonsa pienenevät johtuen suuresta vapaiden tilojen määrästä ja vuokralaisten jatkuvista vuokranalennuspyynnöistä. Käyttäjäomistajat pyrkivät pienentämään omia kustannuksiaan, koska yrityksissä oli tavoitteena yleinen kustannusten alentaminen oman kilpailukyvyyn parantamiseksi. Kiinteistöhuolto toimialana sopeutui näihin asiakaidensa vaatimuksiin. Tavoitteena oli kustannusten alentaminen jopa laadun kustannuksella, mikä johti siihen, että asiakkaat ja varsinkin käyttäjät eivät enää kokeneet saavansa sitä palvelua, mihin he olivat tottuneet tai mistä sopimuksissa oli sovittu.

Kiinteistöhuollon kilpailukeinona molemmissa ryhmissä, niin teknistä kiinteistöhuoltoa kuin talonmieshuoltoja tarjoavissa yrityksissä, oli 1990 alussa varsin yksiselitteisesti hinta (katso luku 3.12). Teknisessä huollossa järjestettiin vuosittain tuntihintakilpailuja, joiden ainoana kilpailutekijänä ja valintakriteerinä oli hinta. Talonmieshuoltokilpailut olivat usein kiinteistökohtaisia ja varsin yksinkertaisia palveluiltaan. Asiakkaat eivät halunneet sitoutua teknisiä huoltoja tekeviin toimittajiinsa pitkillä sopimuksilla vaan näkivät usein tapahtuvan kilpailun olevan keino hallita kiinteistökustannuksia. 1990-luvun alussa oli kiinteistönomistajilla lisäksi vielä varsin suuret omat organisaatiot perinteisessä kiinteistöhuollossa, mikä hidasti kehitystä, koska organisaatiot turvasivat omaa olemassaoloaan. Usein omistajat pyrkivät ratkaisemaan tarpeita kiinteistötasoisesti, mikä johti osaltaan suureen määrään sopimuksia ja omistajat tarvitsivat paljon omaa valvontaorganisaatiota. Varsinaista toimittajien laajamittaista vertailua tapahtui vähän, jos ollenkaan, arviot perustuivat lähinnä yhden tai kahden henkilön subjektiivisiin mielipiteisiin.

1990-luvun alussa ei teknisiä- eikä talonmieshuoltoja tarjoavissa yrityksissä osattu hyödyntää muita kilpailukeinoja kuin hintaa, kuten esimerkiksi palvelua sinänsä, markkinointia/myyntiä tai jakelua.

Omistajien halu alentaa kustannuksia, asiakkaiden saama huono palvelu, alalla vallitseva kova kilpailu ja siitä johtuva hintojen lasku johti siihen, että asiakkaat alkoivat varsin usein kilpailuttaa ja vaihtaa sopimuskumppaneitaan, koska kustannukset näyttivät alenevan tätä kautta. Palveluyritykset pyrkivät korjaamaan tilannetta ja alkoivat panostaa enenevässä määrin henkilökohtaiseen myyntityöhön ja asiakkaiden tarpeiden määrittämiseen ja kartoittamiseen.



Toisaalta omistajat huomasivat, että palvelutuottajien vertailu pelkällä hinnalla ei johda välttämättä haluttuun palveluun, vaikka palvelu on määritelty sopimuksessa hyvinkin tarkkaan.

Edellä mainitut seikat 1990-luvun puolella välissä vaikuttivat siihen, että selkeäksi kilpailukeinoksi tulikin myyntityö, suhteet asiakkaaseen ja markkinointi (katso luku 3.1.4).

ABB, Are ja Tekmanni solmivat 1990-luvun puolella välissä, kuten edellä on kerrottu, merkittävän määrän pieniä ja keskikokoisia määräaikaishuoltosopimuksia asiakkaidensa kanssa. Asiakkaat olivat huomanneet, että perinteistä talonmieshuoltoa tekevät yritykset eivät selviä teknisistä huolloista ja tämän takia ne erotettiin omiksi sopimuksiksi tai ne teetettiin tuntityönä. Tämän kehityksen vuoksi teknistä huoltoa tekevien liikkeiden sopimuskanta alkoi kasvaa ja muuttua voimakkaasti. Aikaisemmin sopimukset olivat olleet yksinomaan laskutyösopimuksia, joissa tilaajalla on oikeus ostaa tiettyyn hintaan palveluja ilman osto- tai kokonaisvolyympakkoa. Nyt tekniset huoltoliikkeet saivat sopimuksia, jotka takasivat tietyn volyymin ja sopimusten kesto alkoi muuttua yhdestä vuodesta kahteen tai kolmeen vuoteen.

Perinteistä kiinteistöhuoltoa tekevät yritykset Engel, ISS, RTK-palvelu ja YIT-Rapido tehostivat organisaatioitaan, mikä johti varsin kilpailukykyiseen organisaatioon ja hintoihin. Perinteistä kiinteistöhuoltoa tekevien yritysten myyntityön ansiosta niiden yksittäisten sopimustensa koko alkoi kasvaa, koska kerralla kilpailutettiin yhä suurempi määrä kiinteistöjä. Perinteiset kiinteistöhuoltoliikkeet huomasivat, että heidän parhaat myyntimiehensä ovat asiakkaan luona koko ajan eli laitosmiehet ottivat yhä suuremman vastuun asiakkaaseen tapahtuvasta kontaktoinnista. Tämän vuoksi perinteisten kiinteistöhuoltoliikkeiden kontaktointi käyttäjiin parani merkittävästi.

Varsinaista mainontaa suoritettiin 1990-luvun puolella välissä vielä varsin vähän, mutta suhdetoiminnasta, markkinoinnista ja myynninedistämisestä tuli jokapäiväinen toimintatapa.

Lisäksi 1990-luvun puolella välissä alkoi isojen kiinteistönomistajien omien kiinteistöhuolto-organisaatioiden ulkoistus. Vielä tätä aikaisemmin oli alkanut kehitys, missä omia huoltoasentajia ei enää palkattu vaan palvelut pyrittiin ostamaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Kaikkien haastateltujen yritysten liikevaihdot kasvoivat tästä syystä koko tarkastelujakson ajan. Lisäksi yritykset suorittivat merkittävän määrän yrityskauppoja, jotka auttoivat omalta osaltaan yrityksiä kasvattamaan palvelutarjontansa koko



maan kattaviksi. Sopimusten koon ja pituuden kasvu suosi haastateltuja yrityksiä pienten paikallisten toimijoiden kustannuksella, koska muutkin kilpailukeinot kuin hinta tulivat mukaan päätöksentekoon.

Siirryttäessä 1990-luvun lopulle alkoi kilpailukeinoksi muodostua oma palvelupaketti ja sen sisältö suhteessa kilpailijoihin. Kilpailu ratkesi yhä useammin siihen, kuinka eri yritykset osasivat kertoa oman palvelupaketkinsa paremmuudesta ja kuinka paljon eri yritykset pystyivät vaikuttamaan siihen, miten varsinaiset kiinteistöhuoltotarjouspyynnöt kysytään toimittajilta (katso luku 3.1.1 ja kappale 2 kokonaisuudessaan).

Perinteistä kiinteistöhuoltoa tehneet yritykset Engel, ISS, RTK-Palvelu ja YIT-Rapido kohtasivat nyt tekniset huoltoliikkeet ABB:n, Aren ja Tekmannin kilpailijoina samoilla markkinoilla. Tekniset huollot yhdistettiin kiinteistöjen päivittäisen käytön sopimuksiin.

Sopimusten laajuus ja kesto kasvoivat, tämä antoi toimittajille mahdollisuuden panostaa asiakaskohtaisten palvelujen ja ratkaisujen kehittämiseen. Tilaajan valvonta väheni ja toimittajille annettiin yhä enenevässä määrin muitakin kuin pelkästään operatiivisia suoritustehtäviä. Palvelupaketin sisälle tuli aikaisempaa vaativampia palveluita ja vastuuta, kuten asiantuntijapalveluita ja selviä kehitystehtäviä sekä yhteydenpitoa vuokralaisiin.

ABB:tä ja Area lukuun ottamatta yritykset eivät vielä panostaneet asiakkaitensa segmentointiin tai erilaisten palvelupakettien tuottamiseen erilaisille asiakassegmenteille.

Kilpailukeinot olivat olleet 1990-luvun loppuun saakka McCarthyn kehittämän jaottelun mukaisia, jotka on teoreettisesti esitelty kappaleessa 3.1. Vuoden 2000 jälkeen kilpailukeinoksi tuli teoreettisesti kappaleessa 3.2 esitetty kilpailuedun saavuttaminen eri keinoilla.

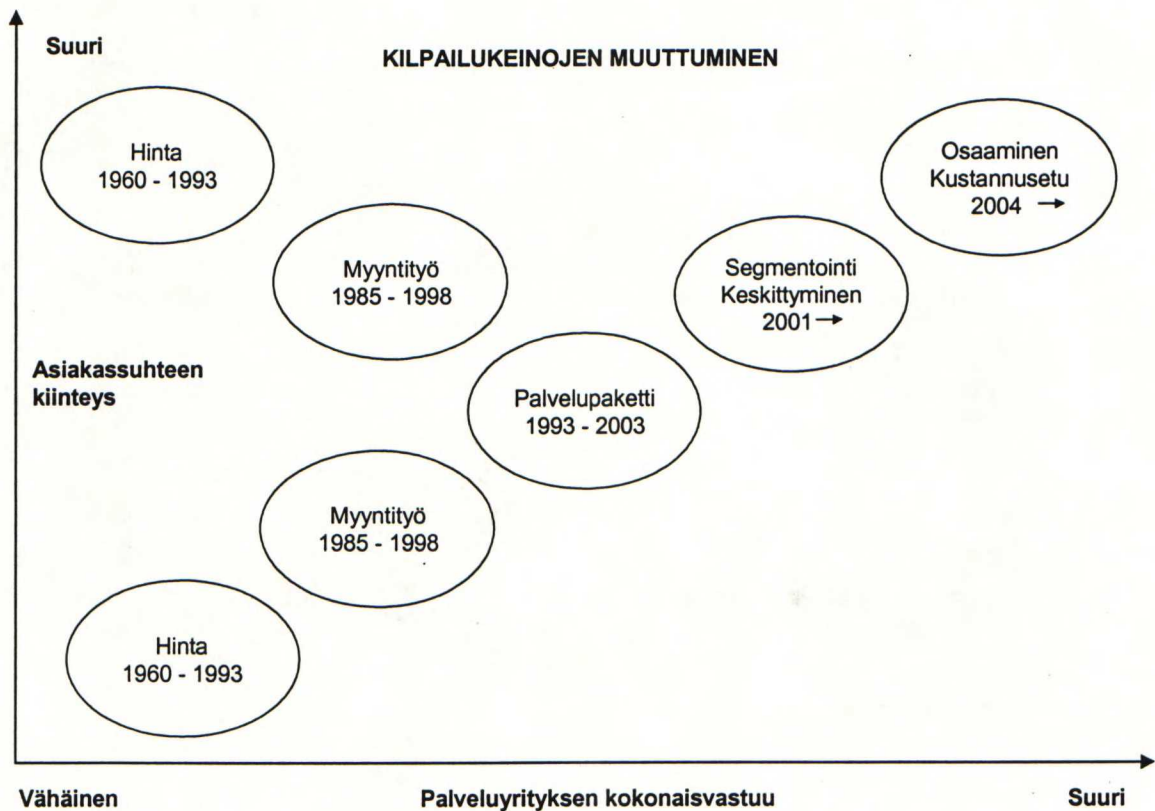
Vuoden 2000 jälkeen yritykset alkoivat segmentoida asiakkaitaan ja tarjota heille erilaisia palvelupaketteja. ABB, Are ja Tekmanni alkoivat korostaa palveluidensa teknistä osaamista, mikä johtikin monesti siihen, että useammat isot asiakkaat antoivat kiinteistöhoitonsa nyt perinteisen teknisen huoltoliikkeen tehtäväksi. Engelin, ISS, RTK-Palvelun ja YIT-Rapidon kilpailukykyiset hinnat ja alkanut fokusointi eri segmenteille tuottivat tulosta. Ne pystyivät tarjoamaan eri asiakassegmenteille paremmin erilaiset palvelupaketit.

Vaikka yritykset eivät ISS:ää lukuun ottamatta ole organisoituneet asiakassegmentoinnin mukaan, niin kaikilla yrityksillä on vähintäänkin erilaisia palveluita eri segmenteil-



le. Yritykset ovat osittain keskittyneet eri segmenteille, mikä on myös näkynyt yritysten asiakaskannan rakenteen kehittämisessä.

Tulevaisuuden kilpailukeinoksi on tulossa osaaminen ja miten yritys pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi yritysten pitää pystyä hallitsemaan kiinteistön hoitokulujen optimointi ja kuinka oma osaaminen tuottaa kustannus-etuasiakkaille. Tulevaan kilpailuun vaikuttaa merkittävästi eri toimijoiden markkinoinnin ja myynnin onnistuminen siitä, mitä seikkoja asiakkaat pitävät tärkeinä ratkais- tessaan, millä kilpailu suoritetaan ja mitkä ovat kilpailun päätöksentekokriteerit.

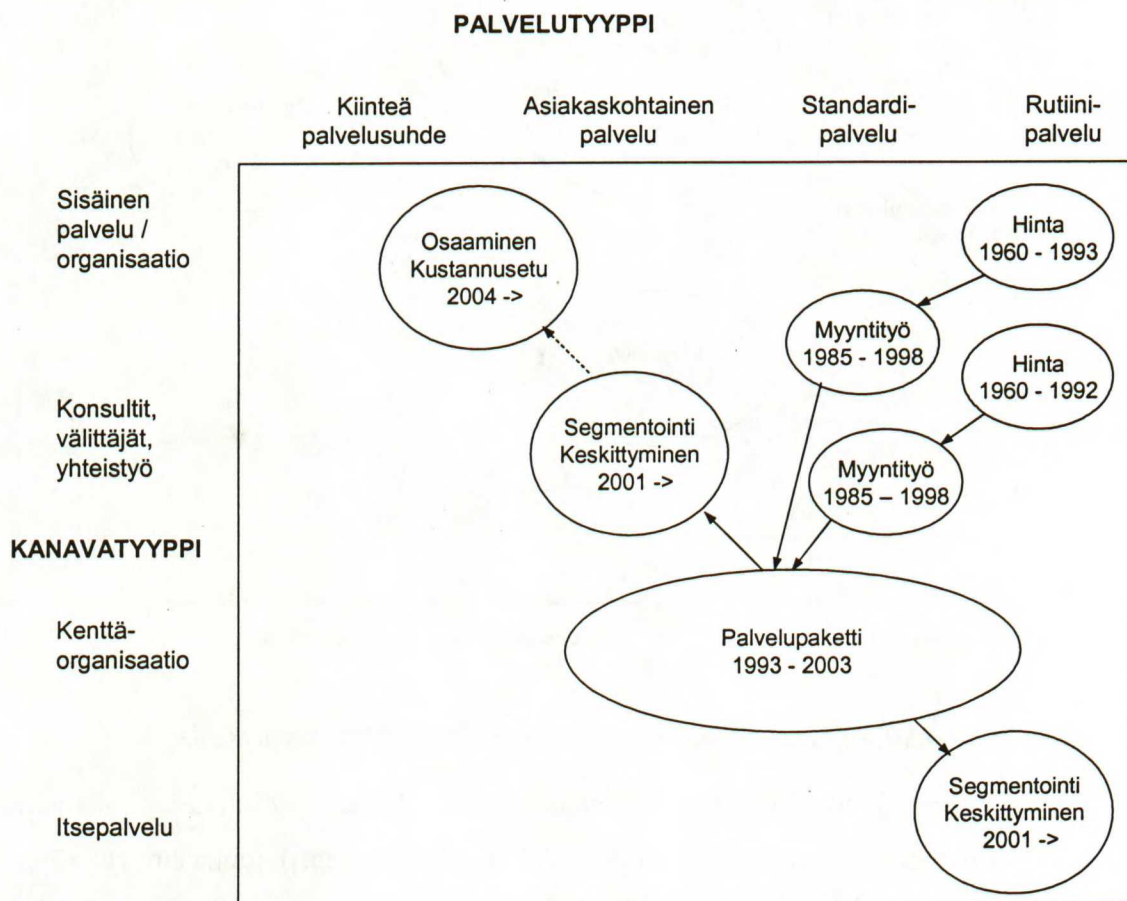


Kuva 4.10 Kilpailukeinojen muuttuminen kiinteistöhuoltoyrityksillä

Elinkaariajattelu on alkanut laajentua pikku hiljaa 1990-luvun puolenvälin jälkeen. Elinkaariajattelun mukaan kiinteistöllä on aika (elinkaari), jonka sitä voi käyttää suunniteltuun tarkoitukseen. Elinkaariajattelun tarkoituksena on optimoida kiinteistöön tehtävät investoinnit koko ajalle rakentamisesta kiinteistön purkamiseen. Elinaikanaan kiinteistön tulisi tuottaa siihen uhratut tuotantopanokset ja haluttu tuotto. Kiinteistöhoito tulisi siis nähdä osana kiinteistön elinkaaren kustannuksia ja kiinteistönhoidolle pitäisi olla näin määriteltävissä optimitaso.

Kiinteistöhuolto tulee yhdistymään jatkossa yhä enenevässä määrin myös käyttäjäpalveluiden, kuten aula-, postitus-, catering-, puhelunkeskus- ja muuttopalveluiden kanssa. Kiinteistöhuoltoyritykset saavat täältä joukon uusia kilpailijoita ja myös mahdollisuuden laajentaa omaa toimintaansa.

Jatkossa (vuosi 2004 ja siitä eteenpäin) kiinteistöhuoltoyritykset pyrkivät differoimaan (luku 3.2.2) omaa toimintaansa suhteessa kilpailijoihin ja saavuttamaan näin etulyöntiaseman markkinoilla. Yritykset pyrkivät tuottamaan laadullisesti samaa palvelua edullisemmilla kustannuksilla. Tämän tavoitteen saavuttamisessa mainittiin haastatteluissa usein erilaisten palvelupakettien (luku 3.2.4) tuottaminen saman sopimuksen sisällä. Lähes kaikki yrityksen näkivät tulevaisuuden sen kaltaisena, että sopimusten palvelutarjonta laajenee ja kesto pitenee.



Kuva 4.11 Kiinteistöhuoltoyritysten kilpailukeinojen muutos palvelukykyjen portfoliomallin avulla



Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli omat tapansa tehostaa palvelua ja alentaa kustannuksia (luku 3.3) palvelutason kuitenkin kärsimättä. Kuitenkin palvelun tehostaminen oli vasta tulossa kilpailukeinoksi.

Kuvassa 4.11 on esitetty viitekehystenä toimiva palvelukykyjen portfoliomalli, johon on haastattelujen perusteella tehdystä omasta malli (kuva 4.10) laitettu käytetyt kilpailukeinot eri aikoina.

1960-luvun alusta alkaen oli kiinteistöhuoltoliikkeiden ja teknisten liikkeiden tarjoamien rutiinipalveluiden kilpailukeinona ollut lähes yksinomaan hinta. Tuloksena oli raskas hallinto ja asiakkaan sitominen pitkään palvelukanavaan. Yritysten palvelujen kehittyessä myyntityön vaikutus tuli mukaan 80-luvun puolen välin jälkeen. Palveluja standardisoitiin ja palvelukanava lyheni hieman.

Toiminnan vastuun siirtyessä kenttäorganisaatiolle ja palvelujen saadessa yhä standardimman muodon kilpailukeinoksi tuli palvelupaketti. Palvelupaketit ongelma oli kuitenkin se, että ei nähty erilaisten palveluiden tarvitsemaa erilaista palvelukanavaa.

Vuoden 2001 jälkeen rutiinipalvelujen kilpailukeinoksi on tullut asiakkaiden segmentointi ja se, kuinka tuottaa tehokkaasti palvelut erilaisten teknisten apuvälineiden avulla. Miten pystytään hyödyntämään mobiiliteknologiaa asentajan ja asiakkaan välisessä tiedon siirrossa ilman, että työnjohtajien tarvitsee välittää palvelupyyntöjä. Asiakaskohtaisessa palvelussa pyritään tuottamaan asiakastarpeesta johdettuja palveluja. Tässä onnistuakseen kiinteistöhuoltoliikkeiden pitää osata valita oikea asiakas segmentti ja keskittyä valitun asiakassegmentin palveluiden tuottamiseen. Tarkoituksena on lyhentää palvelukanavaa ja saada näin lisää tehokkuutta palveluun.

Haastattelujen mukaan tulevaisuudessa, kun kiinteistöhuoltoliikkeiden palvelusuhde kiinteytyy asiakkaisiin nykyisestään, tulee kilpailukeinoksi kokonaisvaltainen kiinteistöhoito osaaminen ja kokonaiskustannusten optimointi. Kustannusetu tarkoittaa asiakkaiden palveluiden paranemista nykyisillä hinnoilla tai kustannusten alenemista nykyisellä palvelutasolla.

## 4.5 Kiinteistöhuollon lisäarvon muuttuminen

Kiinteistöhuollon lisäarvo oli vielä 90-luvun alussa teknisesti suuntautuneilla yrityksillä (ABB, Are ja Tekmanni) nopeus erilaisissa vikatilanteissa. Palvelun tarjoajat tilasivat

vuosisopimusten perusteella toimittajilta erilaisia teknisiä korjaustöitä. Mikäli toimittajalla ei ollut heti vapaata kapasiteettiä, soitettiin seuraavalle vuosisopimustoimittajalle. Asentajien kiinteistötuntemus ei kehittynyt riittävälle tasolle korjaustöitä ajatellen. Asiakkaalle lisäarvo muodostui siitä, että yritykset saivat tilauksen jälkeen korjauksen suoritettua nopeasti.

Perinteistä kiinteistöhuoltoa tekevät yritykset (Engel, ISS, RTK-palvelu ja YIT-rapido) joutuivat 1990-luvun alussa kovan hintakilpailun takia luopumaan jatkuvasta läsnäolosta kiinteistöissä. Talonmiehille laitettiin suuri määrä kiinteistöjä, minkä vuoksi he eivät enää olleet fyysisesti asiakkaiden tavoitettavissa koko ajan. Asiakkaalle talonmiehen lisäarvo oli kuitenkin nopeassa saatavuudessa.

1990-luvun puolella välissä asiakkaalle syntyvä lisäarvo muodostui palveluntarjoajan kontaktihenkilöstä ja palveluyrityksen yhteistyöverkostoista. Palvelualttiit ja ammattitaitoiset huoltoasentajat ja työnjohtajat olivat asiakkaille se lisäarvo, mitä heille tarjottiin ja mitä he arvostivat. Perinteiset kiinteistöhuoltoyritykset välittivät teknisiä huoltoja tekeville yrityksille vika- ja korjaustöitä. Perinteinen kiinteistöhuoltoyritys pystyikin näin tarjoamaan asiakkaalle omaa yhteistyöverkkoaan.

90-luvun puolella välissä asiakkaalle tuli lisäarvoksi mahdollisimman helppo ja kokonaisvaltainen sopimusmalli, koska tilaajat olivat purkaneet omat organisaationsa eikä heillä ollut enää mahdollisuutta puuttua jokapäiväiseen tekemiseen kuten aikaisemmin. Palvelun tarjoajat puhuivat paljon asiakkaille ns. yhden luukun periaatteesta kaikissa kiinteistöhuoltotoissa, mikä olikin luonnollista, koska talonmieshuolto ja tekniset huollot yhdistyivät samoihin sopimuksiin töiden ohjauksen helpottamiseksi.

2000-luvun alussa kiinteistöhuollon lisäarvoksi tuli partnership eli kumppanuus. Aikaisemmin tilaaja määritteli tarjouspyynnöissään sopimusmallin ja ratkaisun palvelujen tuottamiseen. Nyt toimittajien mielipiteitä alettiin kuunnella, miten palvelu voitaisiin tuottaa nykyistä paremmin ja edullisemmin.

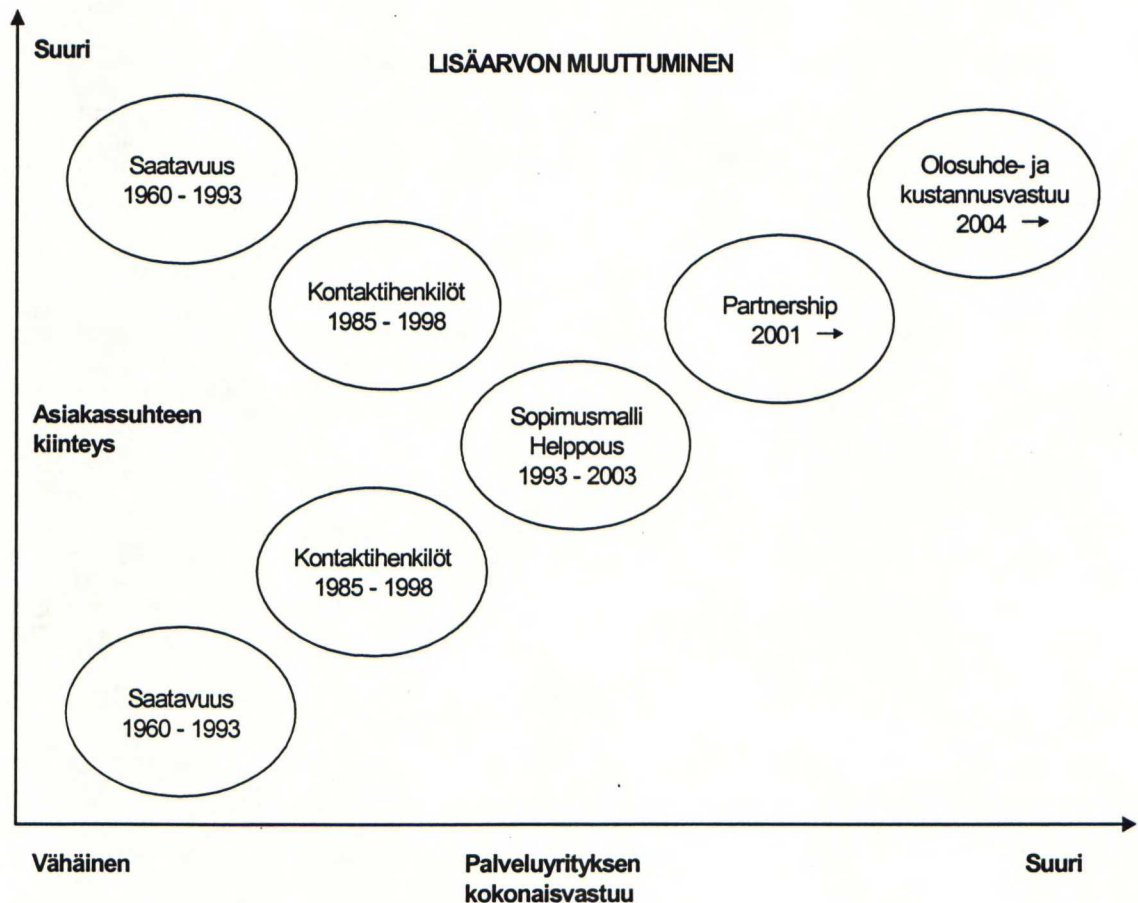
Haastatteluissa kiinteistöhuoltoliikkeet määrittelivät partnershipin eli kumppanuuden seuraavasti:

- asiantuntemus
- kustannustaloudellisuus
- palveluhalu- ja kyky



- jatkuva kehittäminen
- jatkuvuus ja informaation vaihto
- yhteiset informaatiokanavat

Kiinteistöhuoltoliikkeet näkivät selvästi, että heidän ansiostaan tilaajat ovat voineet luopua omasta henkilöstöstään ja siirtää merkittävässä määrin töitä palveluntuottajille. Tämä on tarkoittanut omistajien kokonaiskustannusten laskua ja joustavuutta muuttuvissa tilanteissa.



Kuva 4.12 Lisäarvon muuttuminen kiinteistöhuoltoyrityksillä

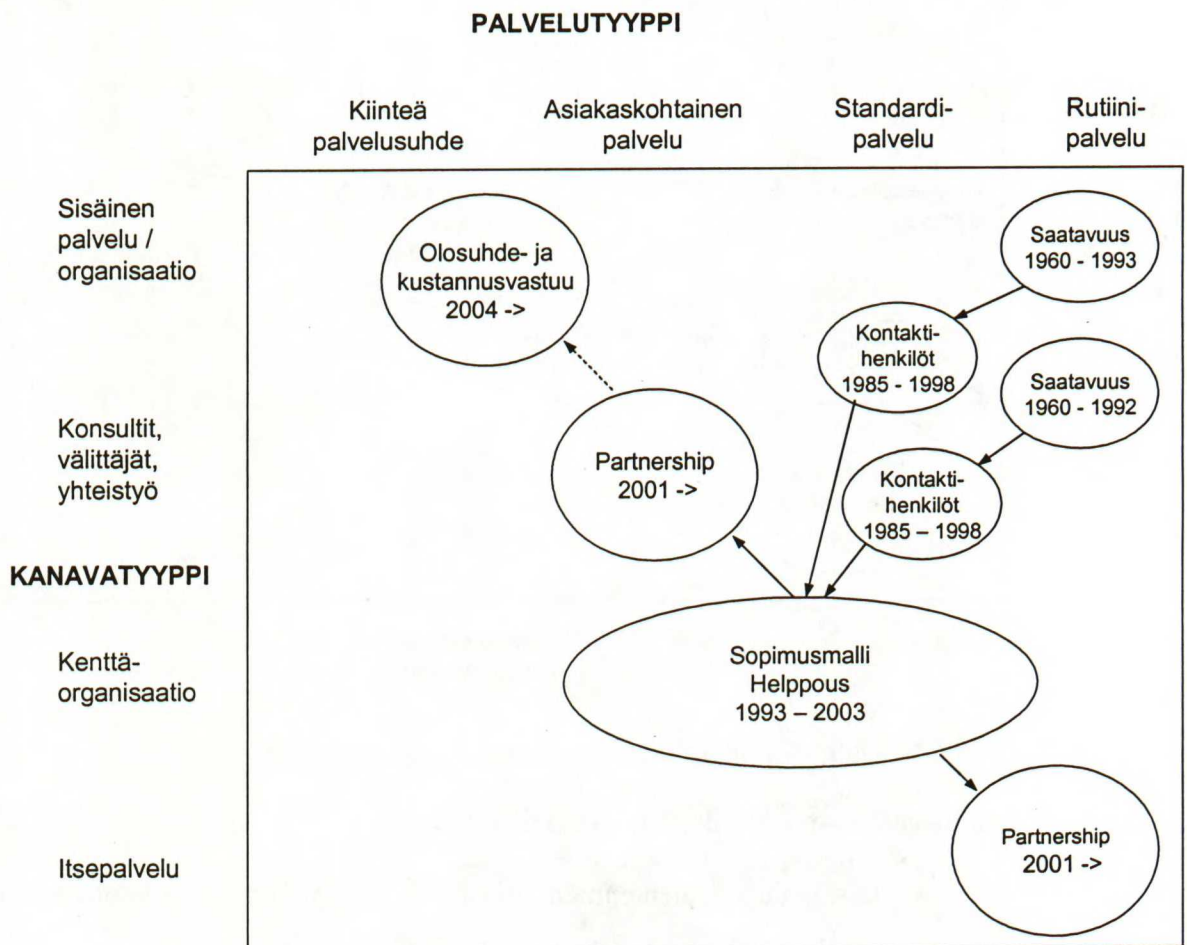
Kokonaisvastuun edut tilaajille ovat viime kädessä:

- kustannusten aleneminen, tilaaja ei tarvitse omaa valvontaorganisaatiota, päällekkäistoiminta vähenee
- halutut sisäolosuhteet (oikea lämpötila, hyvät valaistusolosuhteet, vedottomuus ja haluttu ilmanlaatu)

- energian säästö
- vikojen väheneminen, sovitut vasteajat ja joustavuus erilaisissa muutostilanteissa

Edellä esitetyillä saaduilla eduilla pyritään tuottamaan kiinteistösijoittajille parempaa nettotuottoa, koska vuokralaistyytyväisyys on hyvä ja kiinteistön arvo säilyy halutulla tasolla. Käyttäjämistajien työntekijät pysyvät tyytyväisinä ja näin varmistetaan osaltaan hyvää työn tuottavuutta.

Jatkossa kiinteistöhuoltoliikkeiden lisäarvoksi tulee vastata työntekijöiden tai vuokralaisten työympäristöstä ja kiinteistöhuollon kokonaiskustannuksista. Kiinteistöhuoltoliike vaikuttaa omalla työllään kiinteistön energian kulutukseen. Vastuu kiinteistön energian kulutuksesta tulee siirtymään kiinteistöhuoltoliikkeille.



Kuva 4.13 Kiinteistöhuoltoyritysten lisäarvon muutos palvelukykyjen portfoliomallin avulla



Kuvassa 4.13 on esitetty viitekehystenä toimiva palvelukykyjen portfoliomalli, johon on haastattelujen perusteella tehdystä omasta mallista (kuva 4.12) laitettu käytetyt lisäarvot eri aikoina.

Rutiinipalveluiden lisäarvona on ollut 60-luvulta saakka saatavuus. Kuten jo edellä on todettu pitkä palvelukanava rutiinipalveluihin tarkoitta raskasta hallinto ja asiakkaan sitomista.

Palveluiden standarsoinnin yhteydessä lisäarvoksi tulivat kontaktihenkilöt ja yhteistyöverkot 80-luvun puolella välissä.

Kiinteistöhuoltoliikkeiden tarjoama lisäarvo on ollut 90-luvun puolesta välistä alkaen sopimusmalli ja asiakkaalle tarjottava helppous. Mäkelinin ja Vepsäläisen (1994, 153) mukaan universaalipalvelun ongelmana on palvelun tehottomuus vaikka sen tavoitteena on ollut laaja asiakaskunta ja mittakaavaedut. Raskas keskitetty organisaatio ei pysty palvelemaan tehokkaasti erilaisia asiakkaita, koska heitä ei tunneta eikä segmentoida kustannusten tai kannattavuuden mukaan.

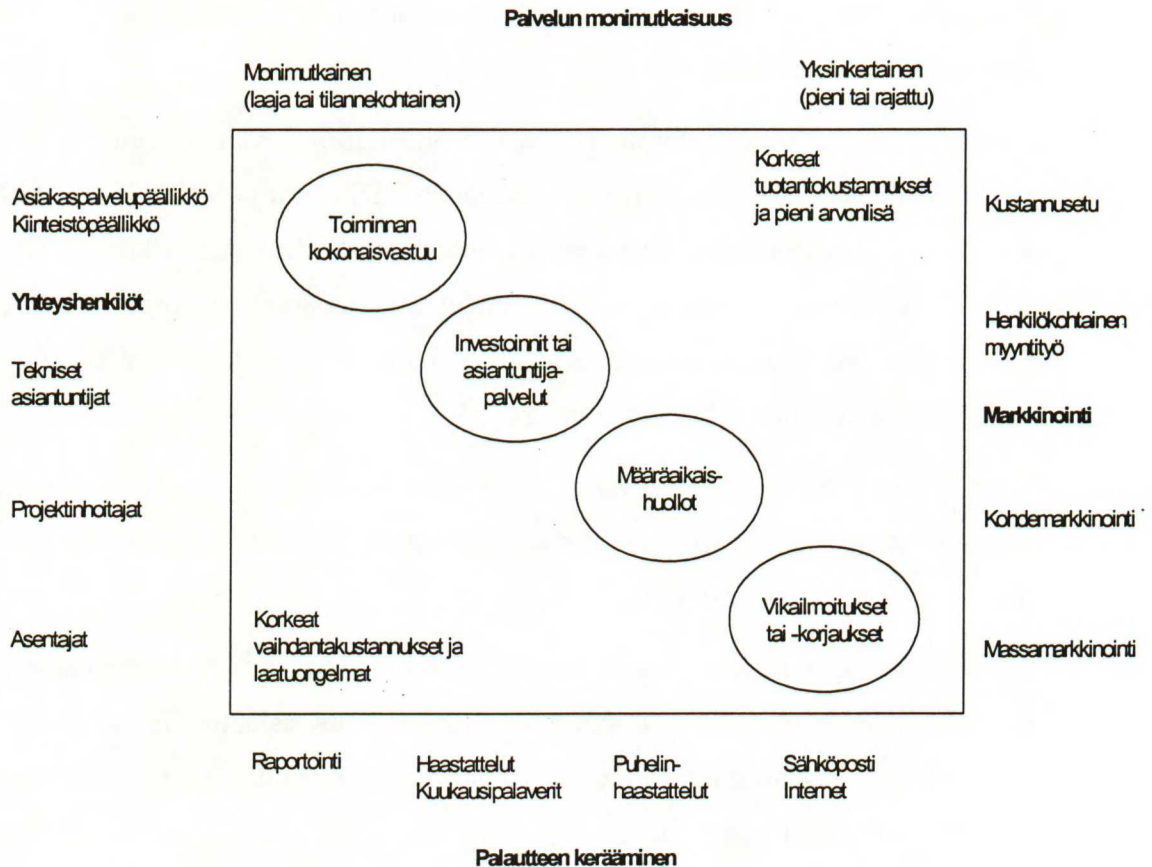
Haastattelujen mukaan seuraavaksi lisäarvoksi tulee olosuhde- ja kustannusvastuu. Kiinteistöjenomistajat voivat antaa kiinteistöhuoltoliikkeiden vastuulle ison osan vuokralais- tai käyttäjätyytyväisyyttä.

Kiinteistöhoitosopimuksen sisällä voi olla hyvinkin erilaisia töitä. Palvelumatriisiin on sijoitettu neljä erilaista työtä: toiminnan kokonaisvastuu, asiantuntija palvelut, määräaikaishuollot ja vikakorjaukset. Ko. töitä voidaan tilata yksittäisinä tai niin, että ne kuu-  
luvat samaan palvelupakettiin.

Palvelusta riippuen kontaktoinnin asiakkaaseen suorittaa asiakaspalvelupäällikkö, tekninen asiantuntija, projektinhoitaja tai asentaja. Vikailmoitukset tai kiinteistön käyttö ovat luonteeltaan yksinkertaisia ja toistuvia töitä eivätkä ne vaadi erityisempää asiantuntemusta tai laajempaa selvittelyä. Asentaja suorittaa työn tilauksen mukaan. Tilaukset tulevat asentajille sähköistä kanavaa pitkin. Määräaikaishuolloissa projektinhoitaja aikatauluttaa työt ja tilaa tarvittavan materiaalin etukäteen työkohteeseen. Asentaja tekee määräaikaishuollon yhteydessä raportin, jonka projektinhoitaja tallentaa huoltokirjaan ja raportoi siitä sovitulla tavalla tilaajalle. Tekninen asiantuntija seuraa raporteista, kuinka paljon kiinteistö käyttää energiaa. Energian kulutuksesta ja kustannusten kertymisestä asiantuntija raportoi tilaajalle sovitulla tavalla. Asiakaspalvelupäällikkö vastaa asiakkaalle siitä, että asiakas saa sovitun palvelun, asiakastytyytyväisyys on sovitulla tasolla,

kiinteistöjen tekniset olosuhteet vastaavat sovittua ja palvelusta syntyneet kustannukset vastaavat tavoitteita.

Erilaisista palveluista huoltoliike voi kerätä palautetta eri tavoin. Mitä yksinkertaisempi palvelu, sitä enemmän vastaajia ja sitä standardimpi pitää olla palautteen anto. Mitä monimutkaisemmaksi palvelu menee, sitä enemmän pitää kiinnittää huomiota yksittäiseen palautteeseen ja sen tärkeyteen.



Kuva 4.14 Tehokas kiinteistöhuoltopalvelujen markkinointi, tuottaminen ja asiakaspaute

Erilaisilla palveluilla pitää olla erilaiset markkinointikanavat. Mitä monimutkaisemmista palveluista on kysymys, sitä enemmän myynti tapahtuu henkilökohtaisen vaikuttamisen ja myyntityön avulla. Yksinkertaisissa palveluissa tilaaminen pitäisi tapahtua internetin tai sähköpostin välityksellä. Monimutkaisissa palveluissa kustannusetu tarkoittaa huoltoliikkeiden kykyä alentaa kustannuksia nykyisestä ja kyvystä löytää uusia säästökohteita palvelun siinä huononematta.



Kun asiakkaat on segmentoitu ja päätetty mitä palvelupakettia kullekin asiakasryhmälle kannattaa tarjota, voidaan palvelumatriisista johtaa tavat markkinointiin, palvelujen tuottamisen logiikkaan ja asiakaspalautteen keräämiseen.

## 5. YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tutkia miten kiinteistöhuoltoyritysten palvelut, käyttämät kilpailukeinot ja asiakkaalle tarjottava lisäarvo ovat muuttuneet Suomessa 1990 – 2003. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että muutokset ovat olleet kaikilla tutkituilla alueilla merkittäviä. Varmasti ei voida sanoa, johtuvatko muutokset palvelujen tarjoajien palveluiden kehittymisestä vai tapahtuivatko muutokset yleisestä kehityksestä johtuen. Tosin koko palveluiden tuottajasektori näkee vaikutuksensa merkittävänä tapahtuneessa muutoksessa. Taulukossa 5.1 on haastattelujen tulokset.

Aika Muuttuja	1960 – 1993	1985 – 1998	1993 – 2003	2001 →	2004 →
Palvelu	Läsnäolo, pihahuolto, vika- ja hälytys- korjaukset	Tuotannon tehokkuus ja ennakoiva huolto	Päivittäinen käyttö & tekniset huollot	Jatkuva parantaminen ja toiminnan vastuu	Toiminnan vastuu
Kilpailukeino	Hinta	Myyntityö	Palvelupaketti	Segmentointi Keskittäminen	Osaaminen Kustannusetu
Lisäarvo	Saatavuus	Kontaktihenkilöt Yhteysverkot	Sopimusmalli helppous	Partnership	Olosuhde ja kustannusvastuu

Taulukko 5.1 Yhteenveto palvelujen, kilpailukeinojen ja lisäarvon muutoksesta

Palveluntuottajien vastuu ja valta ovat kasvaneet merkittävästi tarkastelujakson aikana. Voidaankin sanoa, että tilaajat ovat luovuttaneet omaa päätösvaltaansa palvelujen tuottajille monissa merkittävissä asioissa.

Sopimukset sisältävät aikaisempaa suurempia palvelukokonaisuuksia, kattavat laajempia alueita maantieteellisesti ja kestävät ajallisesti pitempään.



Toisena tavoitteena oli soveltaa valittu viitekehystä kiinteistöhuoltopalveluihin. Voidaan todeta viitekehysten sopivan hyvin kiinteistöhuoltopalveluihin. Viitekehys pystyi ennustamaan kiinteistöhuollossa tapahtuvat muutokset.

Ovatko kiinteistöhuoltopalvelusektorin muutokset olleet ainutkertaisia? Tutkijan mukaan samansuuntaisia muutoksia on nähtävissä myös pankkisektorilla, teollisuuden mekaanisessa kunnossapidossa ja ATK-palvelusopimuksissa. Nordea, Sampo, ABB Service, YIT Service, TietoEnator ja IBM pyrkivät vastaamaan yhä suuremmista kokonaisuuksista, asiakkaittensa rahoitus- ja sijoituspalveluista, asiakkaittensa mekaanisesta kunnossapidosta tai tietoteknisistä palveluista.

Pankkien palveluissa, mekaanisessa kunnossapidossa ja ATK-alalla on tapahtunut seuraavaa kehitystä:

1. Palveluiden eriytyminen viitekehysten mukaisiksi ”geneerisiksi” palveluiksi
2. Yrityskoon kasvu; alueelliset toimittajat on ostettu pois tai alueellisista toimijoista on tullut valtakunnallisia
3. Yritysten sisäiset palvelut ovat ulkoistettu
4. Kansainvälistyminen

Samansuuntainen kehitys nähtiin myös kiinteistöhuoltomarkkinoilla.

Vaikka tutkimuksen tulokset sinänsä ovat luotettavia, niin palvelutuottajien asiakkaiden tilanne vaihtelee merkittävästi. Monille asiakkaille ei pystytä vielä vuosiin myymään kappaleessa 4.3 esitettyjä jatkuvan parantamisen tai toiminnan vastuun kokonaisratkaisuja. Eli ei ole ainoastaan yhtä palvelua, mitä palveluidentuottajat myyvät, vaan tarvittaessa palveluidentuottajat ovat valmiit tarjoamaan myös yksinkertaisempia palveluita.

Tässä tutkimuksessa ei ole tutkittu haastateltujen yritysten omistusrakenteiden muutoksia eikä niiden mahdollista halua kasvaa jatkossa. Haastatellut yritykset ovat kuitenkin kaikki kasvaneet merkittävästi tutkimuksen tarkasteluajanjaksona ja haastattelujen yhteydessä kävi varsin selvästi ilmi, että kasvu tulee jatkumaan, jos se vain on taloudellisesti mielekästä.

Tutkimuksen tekoaikana ABB:n Kiinteistöpalvelut olivat myynnissä ja YIT-Yhtymä osti sen. Kiinteistöhuoltopalveluiden keskittyminen jatkui näin Suomessa. Palveluntuottajat tulevat yhä suuremmiksi ja pyrkivät näin varmistamaan riittävät resurssit pal-

velun kehittämiseen ja riittävän laajaan palvelupakettiin. Engelin omistusrakenne on tutkimuksen tekohetkellä sellainen, että omistuksessa tulee merkittäviä muutoksia muutaman seuraavan vuoden aikana.

Edellä mainitut eri yritysten tilanteet tekevät mahdolliseksi sen, että nykyiset toimijat voivat kasvaa merkittävästi muutaman seuraavan vuoden aikana. Kehitystä ei voi pitää huonona, koska nykyiset toimijat ovat ehkä vieläkin liian pieniä kansainvälistymään.

Toisena suuntauksena voidaan pitää erikoistumista. Kone Oy:tä voidaan myös pitää Suomen suurimpana huoltoyhtiönä. Kone on keskittynyt hissien, nosto-ovien, rullapor- taiden ja satamanostimien huolto- ja kunnossapitotöihin. Valittu segmentti ei ole laaja, mutta Kone on levittänyt palvelunsa ympäri maailman kapealla segmentillä. Myös Kone Oy on huomannut, että hissien huoltaminen on kannattavampaa kuin uusien hissien rakentaminen. Sama huomio on tehty myös rakentamisessa.

Mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita olisivat: miten palvelujen ostajat ovat koke- neet muutoksen, kuinka kunnallinen sektori tulee ulkoistamaan kiinteistöhuoltonsa ja kuinka kokonaisvastuun kasvaminen on näkynyt asiakkaiden kustannusten alenemisena.



# LÄHTEET

## KIRJALLISUUSLÄHTEET

- Aaker, David A (1989) *Creating a Sustainable Competitive Advantage*, California Management Review, Vol 31, No. 2
- Alalääkkölä, Leena & Söderström, Werner (1993) *Osataanko palveluja markkinoida?* WSOY, Porvoo.
- Aula, Pekka & Heinonen, Jouni (2002) *Maine*, Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki
- Blankenburg Holm, D. & Eriksson, K. & Johansson, J. (1999) *Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network*. Strategic management Journal. Volume 20. 5/1999.
- Bolton, Ruth (1998) *A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction*, Marketing Science, Vol. 17, No 1.
- Christopher, Martin & Payne, Adrian & Ballantyne, David (1991) *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Conner, Kathleen (1991) *A Historical Comparison of Resource-based Theory and five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm?* Journal of Management 17 (1).
- Coppacino, William (1997) *Supply Chain Management, the Basics and Beyond*, St Lucie Press, Florida.
- Day, George S. & Wensley, Robin (1988) *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, Journal of Marketing, April.
- Fisk, R. (1981) *Towards a Consumption / Evaluation Process Model for Services*, AMA's Conference on Service Marketing, Orlando
- Grönroos, Cristian (1983) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, Mass; Marketing Science Institute.
- Grönroos, Cristian (1988) *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*, Review of Business 2, New York: St. John's University Press.
- Grönroos, Cristian (1998) *Nyt kilpaillaan palveluilla*, WSOY, Helsinki.
- Gustafsson, Kaj & Mannermaa Kari (1984) *Markkinointi*, Wellin + Göös, Espoo.
- Harris, Elaine K. (1996) *Customer Service: A Practical Approach*, Prentice-Hall Inc. New Jersey, USA.
- Hesskett, James & Sasser, Earl & Schlesinger, Leonard (1997) *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, New York: The Free Press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1988) *Teemahaastattelu*, Helsinki; Yliopistopaino.



- Jackson, Ivan F (1998) *Information System: The customer service focus*, Basingstoke, Macmillan.
- Jahnukainen, I. & Junnelius, C. & Sonkin, L. (1998) *Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta*, 7. painos, Espoo Wellin & Göös.
- Johnston, Timothy & Hewa, Molly (1997) *Fixing service failures*, Industrial Marketing Management, Vol. 26, No 5.
- Jones, Thomas & Sasser, Earl (1995) *Why satisfied customers defect?* Harvard Business Review, November – December.
- Kaipainen, Sauli (2000) *Lotus*, Vol. 2000, No 4.
- Kamensky, Mika (2001) *Strateginen johtaminen*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001, Rakli
- Kotler, P. (1997) *Marketing Management. Analysis, Planing, implementation, and control*. Upper Saddle River, NJ: Perentice – Hall.
- Lahti, Arto (2002) *Moderni taloustiede ja innovatiiviset kasvuyritykset*, Keuruun Laatu-paino KLP Oy.
- Lehtinen, Jarmo (1986) *Palvelujen laaturapainotteinen markkinointi*, Weilin+Göös, Espoo.
- Lele, Milind & Sheth, Jagdish N. (1991) *Asikas, menestyksen avain*, Rastor-julkaisut, Helsinki.
- Lokka, Jukka & Möller, Kristian (1994) *Liikeidea-analyysi voimavarojen, tarpeiden ja markkinoiden synteesi*, Helsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Lovelock, C. (1996) *Services marketing*, 3 rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lynch, James E. (1994) *What is marketing? Teoksessa Hart, Norman (toim.) Effective Industrial Marketing: business-to-business marketing on goods and services*, Kogan Page, London.
- Mannermaa, Kari (1992) *Moniulotteinen markkinointi*, Weilin+Göös.
- Mäkelin Matti & Vepsäläinen, Ari (1990) *Palvelustrategiat 2*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mäkelin Matti & Vepsäläinen, Ari (1994) *Kilpailu kyvykkyydellä; Teknologia-, tuotanto- ja markkinointistrategiat*, HM & V Research Oy
- Norman, Richard (1984) *Palveluyrityksen johtaminen*, Weilin+Göös, Espoo
- Ojansalo, K. (1999) *Conceptualizing Productivity in Service*, Yliopistopaino, Helsingfors.
- Palmer, A. (1994) *Principles of services marketing*, London: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. & Berry, L.L (1985) *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, American Marketing Association, Fall.
- Patterson, Paul & Johnson, Lester & Spreng, Richard (1997) *Modelling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No 1.



- Payne, A. (1993) *The essence of services marketing*, New York: Prentice Hall.
- Porter, Michael (1980) *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, A Division of Macmillan Ins, New York.
- Porter, Michael E. (1991) *Kilpailuetu*, Weilin-Göös, Espoo.
- Reichheld, Frederick F & Teal, Thomas (1996) *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Rope, Timo & Vahvaselkä, Irma (1995) *Nykyaikainen markkinointi*, Weilin + Göös, Espoo
- Rumelt, Richard (1991) *How Much does Industry Matter?* Strategic Management Journal 12.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J. & Keiningham, T.L. (1995) *Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable*, Journal of Marketing, Vol. 59, No 2
- Schmenner, R. (1995) *Services Operations Management*, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Schurr, Paul H. (1987) *Evolutionary Approaches to Effective Selling, teoksessa Advances in Business Marketing Vol 2*, Woodside. Arch G, JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut.
- Sierilä, Pentti (1993) *Suomalaisen metsäteollisuuden osaamis- ja yhteistyöverkko*, Suomen ulkomaankauppaliitto, Helsinki.
- Smith, Paul & Ross, Erik & Smith, Timothy (1997) *A case study of distributor-supplier business relationship*, Journal of Business Research, Vol. 39, No 1.
- Vandermerwe, Sandra (1994) *Quality in service: The softer side is harder (and smarter)*, Long Range Planning, Vol. 27, No 2.
- Vesalainen, Jukka (2002) *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*, Metalliteollisuuden kustannus, Helsinki
- Wilkie, William L (1994) *Consumer Behavior*, 3<sup>rd</sup> edition. John Wiley & Sons. Inc., Canada.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L & Parasuraman, A (1988) *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*, Journal of Marketing, American Marketing Association, April.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (1996) *Services marketing*, New York: McGraw-Hill, 23.
- Ylikoski, T. (1997) *Unohtuiko asiakas*, Ky – palvelu Oy, Keuruu.
- Young, R. (1981) *The Advertising of Consumer Services and Hierarchy of Effects*, Marketing of Services – AMA's Conference on Service Marketing, Orlando

## **LÄHTEET**

### **HAASTATTELUT**

- Jussilainen Jorma, aluejohtaja, RTK-Palvelut Oy, Vantaa, 20.02.2003
- Lamminaho Heikki, toimitusjohtaja, ARE Oy, Vantaa, 26.02.2003
- Lindeman Lars, markkinointipäällikkö, ABB Oy, Vantaa, 19.02.2003
- Matilainen Unto, yksikönpäällikkö, Tekmanni Oy, Vantaa, 18.02.2003
- Pöykkö Pekka, toimitusjohtaja, YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy, Vantaa, 10.02.2003
- Salokangas Pekka, liiketoimintajohtaja, ISS Suomi Oy, Vantaa, 17.02.2003
- Soikkeli Ari, palvelujohtaja, Engel Oy, Vantaa, 24.02.2003
- Turkulainen Arto, markkinointipäällikkö, ARE Oy, Vantaa, 25.02.2003



## LIITE 1

### 1. YRITYS JA HAASTATELTAVAT

- 1.1 Haastateltava yritys ja haastateltava(t) (nimi ja toimenkuva)
- 1.2 Haastatteluaika ja -paikka
- 1.3 Montako vuotta olette olleet yrityksen palveluksessa?  
Kuinka monta vuotta olette toimineet kiinteistöhuollossa tai yrityksen johdossa?
- 1.4 Taustatiedot koko yrityksestä vuodenvaihteessa 2002 - 2003: liikevaihto, henkilöstö, omistajat?
- 1.5 Yrityksen toimialat, markkina-alue ja toimipaikkojen lukumäärä?
- 1.6 Millainen on yrityksenne organisaatio pääpiirteissään?
- 1.7 Mikä on yrityksenne historia pääpiirteissään? Millainen on kiinteistöhuoltonne historia?

### 2. ASIAKKAAT JA TOIMITTAJAT

- 2.1 Asiakaskunnan laajuus (koko yritys) ?
- 2.2 Asiakaskunnan jako? (esim. kuluttajat, pienyritykset, keskisuuret yritykset, suuryritykset, julkishallinto, valtio / kunnat, muut vai onko yrityksessänne jokin muu asiakasjako)
- 2.3 Kymmenen tärkeintä asiakasta kiinteistöhuollossa?
- 2.4 Tärkeimmät toimittajat ja yhteistyökumppanit?

### 3. KIINTEISTÖHUOLTO JA PALVELUT

3.1 Kiinteistöhuolto	1990	1995	2000	2002
Liikevaihto	_____	_____	_____	_____
Liikevoitto %	_____	_____	_____	_____
Henkilöstö	_____	_____	_____	_____

- 3.2 Mitä palveluja kuuluu teidän yrityksessänne kiinteistöhuoltoon?
- 3.3 Kuinka nämä palvelut ovat muuttuneet eri vuosina (1990, 1995, 2000 ja 2003)?
- 3.4 Jos palvelut ovat muuttuneet, miksi se on tapahtunut? Asiakkaiden toivomuksesta, omasta tuotekehityksestä, kilpailusta vai jostain muusta syystä ?
- 3.5 Miten tuottamanne palvelut eroavat kilpailijoista?
- 3.6 Miten uskotte palvelujen muuttuvan jatkossa?
- 3.7 Mitkä ovat kiinteistöhuollon palvelujen keskeisimmät kehittämiskohteet jatkossa?
- 3.8 Miten hoidatte muiden kuin itse tuottamienne palvelujen manageerauksen?

### 4. KILPAILUKEINOT

- 4.1 Mitkä ovat yrityksenne keskeisimmät kilpailukeinot (hintaa, tapaa toimia, markkinointia, myynnin edistäminen, henkilöstöä, jakelua ja jne.)?

- Miten kilpailukeinot ovat muuttuneet (1990, 1995, 2000 ja 2003)?
- 4.2 Kuinka yrityksenne hoitaa markkinointia ja myynnin edistämistä?  
Miten markkinointi on muuttunut (1990, 1995, 2000 ja 2003)?
- 4.3 Kuinka yrityksenne tapa toimia on muuttunut (1990, 1995, 2000 ja 2003)?
- 4.4 Kuinka koulutatte henkilöstöänne? Millainen kilpailukeino henkilöstö teille on?
- 4.5 Miten valitsemanne kilpailukeinot luovat kilpailuetua (taloudellista, toiminnallista, imagollista tai erikoistumista)? Onko kilpailuetunne muuttunut (1990, 1995, 2000 ja 2003)?
- 4.6 Mitkä ovat yrityksenne keskeiset kilpailustrategiat kiinteistöhuollossa?  
Ovatko kilpailustrategiat muuttuneet vuosien kuluessa (1990, 1995, 2000 ja 2003)?
- 4.7 Onko kiinteistöhuollossa jakelutietä? Mitä jakelukanavia teillä on?

## 5. LISÄARVO

- 5.1 Mikä on kiinteistöhuoltonne lisäarvo asiakkaille? Onko lisäarvo muuttunut vuosien kuluessa (1990, 1995, 2000 ja 2003)?
- 5.2 Eroaako oma lisäarvonne mielestänne muiden palvelutoimittajien lisäarvoista?
- 5.3 Onko teillä lisäarvoa tuottavia partnership-suhteita muiden palvelutuottajien kanssa?  
Onko tässä tapahtunut muutoksia (1990, 1995, 2000 ja 2003)?
- 5.4 Miten selvitätte hoitamienne kiinteistöjen vuokralaisten vaatimukset ja miten otatte ne huomioon? Mitä lisäarvoa tuotatte vuokralaisille, eroaako tämä omistajille tuotetusta lisäarvosta?

## 6. MUUT AIHEET

- 6.1 Mitä muuta haluaisitte kertoa kiinteistöhuollon muutoksesta (1990, 1995, 2000, ja 2003)?